

# VU Research Portal

## Participatie in het zuiden: vijf participatieve benaderingen toepasbaar bij milieuprojecten in ontwikkelingslanden

Collée, A.C.

1999

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Collée, A. C. (1999). *Participatie in het zuiden: vijf participatieve benaderingen toepasbaar bij milieuprojecten in ontwikkelingslanden*. (IVM-R99/10). Unknown Publisher.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

Instituut voor Milieuvraagstukken / *Institute for Environmental Studies*

## **Participatie in het zuiden**

**Vijf participatieve benaderingen toepasbaar bij  
milieuprojecten in ontwikkelingslanden**

Anne-Claire Collée



# **Participatie in het zuiden**

**Vijf participatieve benaderingen toepasbaar bij  
milieuprojecten in ontwikkelingslanden**

Studie door: Anne-Claire Collée

Begeleiding: dr. P.E. van der Werff

Rapportnummer R99-10

juli 1999

IVM

Instituut voor Milieuvraagstukken  
Vrije Universiteit  
De Boelelaan 1115  
1081 HV Amsterdam

Tel. 020-4449 555

Fax. 020-4449 553

E-mail [secr@ivm.vu.nl](mailto:secr@ivm.vu.nl)

**ISBN 90-5383-681-0**

**Copyright © 1999, Instituut voor Milieuvraagstukken**

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de houder van het auteursrecht.

## Voorwoord

Het voor u liggende rapport is het resultaat van een literatuurstudie naar het opzetten van milieuprojecten in ontwikkelingslanden volgens de participatie-benadering. De aanleiding voor het onderzoek werd geformuleerd door Peter van der Werff, onderzoeker aan het Instituut voor Milieuvraagstukken te Amsterdam. Hij gaf aan dat meerdere onderzoekers van het IVM gebruik maken van de *stakeholder*-benadering bij projecten in binnen- en buitenland, waarin verschillende belangengroepen participeren. Echter doordat de onderzoekers zelf vaak weinig tijd hebben om naar nieuwe literatuur te zoeken en omdat met de komst van het Internet nieuwe deuren zijn opengegaan bestaat er de behoefte aan nieuwe informatie. Aan mij, vierdejaars student milieukunde aan de Hogeschool Holland te Diemen, werd vervolgens de opdracht gegeven door middel van een literatuuronderzoek aan deze behoefte tegemoet te komen.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om Peter van der Werff te bedanken voor zijn begeleiding tijdens dit onderzoek, mijn stagedocente Marike Gosens-Pikart van de Hogeschool Holland te Diemen voor haar adviezen en alle medewerkers van het IVM voor het beschikbaar stellen van een werkkamer en andere faciliteiten.

## Inhoud

Voorwoord	
Samenvatting	v
Inleiding	1
1.2 Doelstelling	1
1.3 De studie	1
2. Participatie	3
2.1 Wat is participatie?	3
2.2 Middel of doel?	3
2.3 Mate van participatie	4
2.4 Top-down of bottom-up	4
2.5 Proces	5
2.6 Communicatie	5
2.7 Benaderingen	6
3. Participatieve benaderingen	9
3.1 Inleiding	9
3.2 Stakeholder analysis	11
3.2.1 Inleiding	11
3.2.2 De toepassing	12
3.2.3 Opmerkingen	14
3.3 Logical Framework Approach	14
3.3.1 Inleiding	14
3.3.2 Analysefase	14
3.3.3 Planningsfase	15
3.3.4 In welke fase van de projectcyclus?	15
3.3.5 Verwante methode	16
3.3.6 Opmerkingen	16
3.4 Participatory Rural Appraisal	16
3.4.1 Inleiding	16
3.4.2 Uitgangspunten	17
3.4.3 Opmerkingen	18
3.5 Appreciation, Influence, Control	19
3.5.1 Inleiding	19
3.5.2 De toepassing	20
3.5.3 Opmerkingen	20
3.6 Integrated Systems for Knowledge Management	21
3.6.1 Opmerkingen	23
3.7 Tot slot	23

4. Case-study: Wetlandsbeheer in Pakistan	25
4.1 Inleiding	25
4.2 Achtergrond van het project	25
4.3 Het veldwerk	26
4.4 Lokale percepties van de wetlands	27
4.5 Mogelijkheden voor nieuw managementplan	28
4.6 Opmerkingen met betrekking tot de PRA-oefening	30
4.7 Commentaar op het project	31
5. Een andere aanpak	33
5.1 Inleiding	33
5.2 Identificatie	34
5.2.1 Inleiding	34
5.2.2 Doel en besluitvormingskader van het project	35
5.2.3 Lijst van <i>stakeholders</i>	35
5.2.4 De belangen van de <i>stakeholders</i>	35
5.2.5 Bespreking	38
5.3 Planning, implementatie & evaluatie	39
5.3.1 Inleiding	39
5.3.2 Analysefase van de <i>Logical Framework Approach</i>	40
5.3.3 De Planningsfase van de <i>Logical Framework Approach</i>	43
5.3.4 Implementatie en evaluatie	44
5.3.5 Bespreking	46
6. Conclusies	47
6.1 Inleiding	47
6.2 Voor- en nadelen	47
6.2.1 Stakeholder analysis	47
6.2.2 Logical Framework Approach	48
6.2.3 Participatory Rural Appraisal	49
6.2.4 Appreciation, Influence & Control	49
6.2.5 Integrated Systems for Knowledge Management	50
6.3 Tot slot	50
Literatuur	51

## Lijst van tabellen en figuren

### Tabellen

Tabel 2.1	<i>Het verschil tussen 'blueprint' en 'proces' op basis van een aantal aspecten</i>	5
Tabel 3.1	<i>Verschillen tussen de vijf benaderingen</i>	10
Tabel 3.2	<i>Kenmerken van het AIC-proces in schema</i>	20
Tabel 4.1	<i>Prioriteit van de managementopties</i>	29
Tabel 4.2	<i>Een overzicht van aandachtspunten voor in de toekomst op basis van de tekortkomingen van het oorspronkelijke project</i>	32
Tabel 5.1	<i>De stakeholders, belangen, houdingen, invloed en betekenis</i>	37
Tabel 5.2	<i>Participatiematrix voor het wetlandsproject in Pakistan</i>	38
Tabel 5.3	<i>Doelstellingen van de stakeholders</i>	42
Tabel 5.4	<i>Een logframe voor het wetlandsproject in Pakistan</i>	45

### Figuren

Figuur 3.1	<i>Participatiematrix</i>	13
Figuur 3.2	<i>Logframe</i>	15
Figuur 3.3	<i>Het AIC-model</i>	19
Figuur 3.4	<i>ISKM: A participatory research framework</i>	22
Figuur 3.5	<i>De vijf benaderingen en de projectcyclus</i>	24
Figuur 5.1	<i>De vier fasen van de projectcyclus</i>	33
Figuur 5.2	<i>Probleemboom voor het Ucchali wetlandscomplex</i>	41



## Samenvatting

Steeds vaker worden milieuprojecten in ontwikkelingslanden opgezet volgens de participatiebenadering. In grote lijnen staat participatie voor het betrekken van belanghebbenden, *stakeholders*, in voorbereiding, besluitvorming, implementatie en evaluatie van projecten. De mate van participatie kent verschillende niveaus, van het enkel informeren van *stakeholders* over het project tot het bieden van een partnership in alle fasen van de projectcyclus. Tevens zijn er verschillende manieren om participatie tot stand te brengen. In deze studie wordt een vijftal benaderingen nader onderzocht.

*Stakeholder analysis* (SA) kan gebruikt worden voor de identificatiefase van een project. De benadering is gericht op het vergroten van kennis en begrip van een bepaald systeem door middel van het identificeren van de voornaamste *stakeholders* betrokken bij het systeem en het vaststellen en beoordelen van hun belangen ten opzichte van het systeem. Op basis hiervan kan uiteindelijk beslist worden hoe *stakeholders* bij de resterende fasen van het project betrokken worden. Uit de toepassing van SA op een milieuproject in Pakistan bleek dat SA een nuttige voorbereiding is op het tot stand brengen van een solide participatief project.

De *Logical Framework Approach* (LFA) is een benadering die voorziet in een aantal instrumenten dat gebruikt kan worden voor het plannen, ontwerpen, implementeren en evalueren van projecten. Ondanks het feit dat de benadering een wat onflexibel karakter heeft kan met enige aanpassingen LFA goed gebruikt worden voor het ontwerpen en evalueren van participatieve milieuprojecten.

Een derde benadering is *Participatory Rural Appraisal* (PRA). Het centrale kenmerk hierbij is het in staat stellen van de lokale bevolking om kennis te delen, te vergroten en te analyseren om vervolgens zelf te plannen, implementeren en evalueren. In deze studie is een casebeschrijving gegeven van een participatief milieuproject in Pakistan waarbij men gebruik maakt van PRA. De belangrijkste tekortkomingen van PRA blijken uit de analyse van dit project zijn het makkelijk blijven steken in de planningsfase en een te grote nadruk op participatie van de lokale bevolking waardoor andere *stakeholder*-groepen een te kleine rol spelen.

Bij *Appreciation, Influence & Control* (AIC) vormt doelgerichtheid de basis voor het vermogen om een situatie te veranderen. De benadering kent na de voorbereiding drie fasen, waarbij een situatie beoordeeld wordt, *appreciation*, vervolgens strategieën bedacht en geselecteerd worden, *influence*, en tenslotte weloverwogen handelingskeuzen genomen worden, *control*. Ondanks het feit dat AIC weinig ruimte biedt aan feedback en evaluatie, laat de studie zien dat de benadering zeer geschikt is voor de praktijk.

Een vijfde benadering is *Integrated Systems for Knowledge Management* (ISKM). ISKM heeft twee belangrijke kenmerken die in mindere mate bij de vier andere aanwezig zijn: het combineren van lokale kennis met die van experts en het creëren van een cyclisch proces, met veel terugkoppeling en feedback. Omdat er nog weinig ervaring is opgedaan met toepassingen in de praktijk is in deze studie ISKM niet gebruikt voor het herontwerpen van het project in Pakistan. Wel zijn de twee belangrijke kenmerken geïntegreerd in de toepassingen van de andere benaderingen.



## Inleiding

### 1.2 Doelstelling

Omdat participatie een veelomvattend begrip is, moest er bij het vormgeven van de literatuurstudie een afkadering van het onderwerp plaatsvinden. Na een aantal weken van informatie verzamelen en inlezen is uiteindelijk voor één invalshoek gekozen waarbij de volgende doelstelling past:

Een weergave van benaderingen die beschikbaar zijn voor het opzetten van participatieve projecten met aandacht voor de specifieke kenmerken en aandachtspunten en het toepassen van de benaderingen op een concreet milieuproject in een ontwikkelingsland zodat er meer inzicht ontstaat in het gebruik van de benaderingen en eventueel daarbij optredende knelpunten.

De volgende vragen kwamen voor het formuleren en bereiken van deze doelstelling aan de orde:

- Wat is participatie?
- Welke benaderingen zijn beschikbaar voor het opzetten van participatieve projecten?
- Hoe zien deze benaderingen eruit? Wat zijn hun specifieke kenmerken?
- Hoe verhouden de benaderingen zich ten opzichte van elkaar? Wat zijn de verschillen en overeenkomsten?
- Op wat voor manier zouden deze benaderingen kunnen worden toegepast op een concreet milieuproject in een ontwikkelingsland?
- Wat zijn de gevolgen daarvan voor het project?
- Wat zijn, kijkend naar de beschrijvingen en toepassingen, de voor- en nadelen van de benaderingen en zijn hier ook aandachtspunten voor de toekomst uit af te leiden?

### 1.3 De studie

In deze studie is geprobeerd een antwoord te geven op bovenstaande vragen. Het tweede hoofdstuk gaat dieper in op het begrip participatie en vormt daarmee een inleiding op het geheel. In hoofdstuk drie is plaats gemaakt voor de weergave van vijf benaderingen in het opzetten van projecten met een participatief karakter. Het vierde hoofdstuk is gewijd aan de beschrijving van een concreet participatief milieuproject in Pakistan geïnitieerd door het *World Wide Fund for Nature*. Dit project is in hoofdstuk vijf herontworpen door er een aantal van de beschreven benaderingen op toe te passen. De conclusies staan weergegeven in hoofdstuk zes. Het gaat hierbij vooral om de voordelen en nadelen die volgen uit de eerdere hoofdstukken.

## 2. Participatie

### 2.1 Wat is participatie?

Het begrip participatie kent meerdere interpretaties. Het rapport *‘Empowering people, a guide to participation’* van de *United Nations Development Programme* citeert een aantal van die interpretaties:

- ‘Met betrekking tot ontwikkelingsinitiatieven staat participatie voor het betrekken van mensen in besluitvormingsprocessen, in de implementatie van programma’s en de evaluatie daarvan en het houdt ook in dat de mensen delen in de baten die ermee behaald worden’ (Cohen & Uphoff 1977).
- ‘Participatie van een gemeenschap is een actief proces waarbij begunstigde personen of groepen de richting en uitvoering van een ontwikkelingsproject beïnvloeden met het zicht op het vergroten van hun welzijn in de vorm van inkomen, persoonlijke groei, zelfstandigheid of andere zaken waar waarde aan wordt gehecht’ (Paul 1987).
- ‘Participatieve ontwikkeling staat voor een samenwerkingsverband dat gebaseerd is op een dialoog tussen verschillende actoren, gedurende welke gezamenlijk een agenda wordt opgesteld en lokale inzichten en kennis worden geïnventariseerd en gerespecteerd. Dit houdt in dat in plaats van een dominerend extern opgesteld projectprogramma onderhandeling centraal staat. Dus mensen worden (actieve) actoren in plaats van (passieve) begunstigden’ (OECD 1994).
- ‘Participatie is een proces waarin *stakeholders* invloed hebben op en delen in de controle over ontwikkelingsinitiatieven en de besluiten en middelen die hen raken’ (World Bank 1994).

Participatie is niet alleen beperkt tot ontwikkelingsinitiatieven. Ook in Nederland hanteert men bij besluitvormingsprocessen participatieve benaderingen. Echter in dit onderzoek ligt de nadruk op milieuprojecten in ontwikkelingslanden wat een aantal consequenties heeft voor de manier waarop en de mate waarin men participatie wil bereiken. Ter verduidelijking van het één en ander volgt nu een analyse van het begrip.

### 2.2 Middel of doel?

Bij een blik op de bovenstaande interpretaties van participatie is te zien dat er globaal twee benaderingen te onderscheiden zijn: participatie als middel en participatie als doel (UNDP 1998). Bij de eerste gaat het om een manier om ervoor te zorgen dat projecten en programma’s effectiever uitgevoerd worden. Participatie is in deze zin een techniek om een goed verloop van project te bevorderen. Bij de tweede staat participatie voor het versterken van de positie van mensen, zoals het vergroten van hun bekwaamheid, kennis en ervaring, zodat zij verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen ontwikkeling. Alhoewel beide benaderingen wereldwijd worden gebruikt, is toch vooral de tweede van toepassing op projecten in ontwikkelingslanden.

## 2.3 Mate van participatie

Een andere manier om verschillende vormen van participatie te onderscheiden is door aandacht te besteden aan de mate van participatie (UNDP 1998). Globaal zijn er de volgende niveaus:

1. *Manipulation*; het eerste niveau waarbij participatie gebruikt wordt als een instrument om mensen te beïnvloeden.
2. *Information*; hierbij worden *stakeholders* geïnformeerd over hun opties, verantwoordelijkheden en rechten. Kenmerkend is het eenzijdige karakter van de communicatiestroom.
3. *Consultation*; *stakeholders* krijgen hier de kans om hun suggesties en bedenkingen te presenteren, het staat echter niet vast of deze input ook gebruikt gaat worden.
4. *Consensus-building*; bij dit punt vindt er een interactie plaats tussen *stakeholders*. Het doel is elkaar begrijpen en uiteindelijk overeenstemming bereiken. Een valkuil is dat sommige mensen passief blijven in het proces.
5. *Decision-making*; men bereikt dit punt wanneer er volgend op de overeenstemming gezamenlijk besluiten worden genomen.
6. *Risk-sharing*; op dit niveau gaat de aandacht uit naar de risico's die besluiten met zich meebrengen en in het bijzonder het delen van de verantwoordelijkheid daarvoor.
7. *Partnership*; centraal hierbij staat samenwerking tussen gelijken, in de zin van evenwicht en respect, met het oog op een gemeenschappelijk doel. Zowel besluitvorming als het delen van risico's vallen hieronder.
8. *Self-management*; dit is het 'hoogtepunt' van participatieve initiatieven en duidt op een interactie van *stakeholders* in leerprocessen die het welzijn van alle betrokkenen optimaliseren.

Voor milieuprojecten in ontwikkelingslanden lijkt niveau acht, *self-management*, het ultieme doel. Immers wanneer lokale bewoners actief deelnemen in het leerproces en zelfmanagement een feit wordt, beantwoordt men ten eerste aan de doelstelling van duurzame ontwikkeling, de behoeften van de lokale bevolking worden gekoppeld aan eisen voor een gezonde leefomgeving, en ten tweede kunnen dan initiatiefnemers en donors in de toekomst aandacht en geld aan andere probleemgebieden besteden.

In het nu volgende stuk staat een aantal aspecten van de participatieve benadering zoals de bovengenoemde leerprocessen en het betrekken van lokale *stakeholders* nader beschreven.

## 2.4 Top-down of bottom-up

Een grote fout die voorheen veel regeringen en donororganisaties zoals de *World Bank* maakten is het tot stand willen brengen van een ontwikkelingsproject volgens de *top-down* benadering (Chambers 1997). Kenmerkend voor *top-down* is dat de initiatiefnemer van een project of aangestelde experts de plannen ontwikkelen omdat men van mening is dat zij dat beter kunnen dan bijvoorbeeld lokale *stakeholders* of omdat deze manier van werken tijd en geld bespaart ten opzichte van een *bottom-up* benadering. Hierdoor vergroot men de kans dat plannen niet passen bij de lokale situatie en uiteindelijk slechts tijdelijke of helemaal geen successen worden behaald.

De *bottom-up* benadering staat voor het tegenovergestelde. Het uitgangspunt hierbij is dat de lokale *stakeholders* wel over de juiste kennis beschikken en dat daarom plannen succesvoller zijn wanneer ze gebaseerd zijn op hun inzichten. Echter wanneer men een volledige *bottom-up* benadering zou toepassen dan blijft er weinig ruimte over voor de externe partijen. Degenen die projecten financieren zouden dan ook niets meer te zeggen hebben. Daarom is een middenweg gewenst (Van der Werff 1998).

Participatie gaat samen met zowel de *top-down* als de *bottom-up benadering*. Bij de eerste zijn het de initiatiefnemers die participatie regelen, de *stakeholders* identificeren en beslissen op wat voor een manier deze bij het project betrokken worden. Bij de tweede organiseren de *stakeholders* zelf op wat voor een wijze zij bij het project betrokken willen worden of wat er in het project gedaan moet worden. Aangezien veel van de voorbereiding van een project is toevertrouwd aan initiatiefnemers zal er in deze fase veel *top-down* gewerkt worden. Zodra echter de verschillende partijen zijn geïdentificeerd en een dialoog is gestart kan een *bottom-up* benadering het over nemen.

## 2.5 Proces

Parallel aan de ontwikkeling van de participatieve benadering loopt het denken over een project als proces in plaats van een statisch geheel. Eén van de belangrijkste aspecten van participatie is communicatie tussen de verschillende *stakeholders*. Hierdoor komt er voortdurend nieuwe informatie vrij en worden standpunten en meningen aangepast. Men leert als het ware van en met elkaar. Een vast plan is in deze situatie niet gepast. Men moet in staat zijn om snel en flexibel te kunnen reageren op nieuwe inzichten en daarom is men genooddaakt het project als een proces te zien. In de hieronderstaande tabel zijn een aantal aspecten van een ‘*blueprint* project’ en een ‘leerproces’ tegen elkaar uitgezet (WWF website).

Tabel 2.1 Het verschil tussen ‘*blueprint*’ en ‘*proces*’ op basis van een aantal aspecten.

	Blueprint	Proces
<b>Sleutelwoord</b>	strategische planning	Participatie
<b>Focuspunt voor besluitvorming</b>	gecentraliseerd, ideeën ontstaan extern	Gedecentraliseerd, ideeën ontstaan ter plekke
<b>Eerste stappen</b>	dataverzameling en een plan	bewustzijn en actie
<b>Ontwerp</b>	statisch, door experts	geleidelijk, betrekking lokale <i>stakeholders</i>
<b>Methoden, regels</b>	gestandaardiseerd, vast pakket	divers en veel opties
<b>Communicatie</b>	verticaal	Horizontaal
<b>Evaluatie</b>	extern en op vaste punten	intern en continu
<b>Fouten</b>	ongewenst	Welkom
<b>Relatie met mensen</b>	mensen zijn de begunstigden	mensen zijn actoren

## 2.6 Communicatie

Eén van de basisprincipes van de participatieve benadering is communicatie. Bij minimale participatie is deze communicatie eenzijdig (zie punt 2 onder *Mate van participatie*) echter overwegend gaat het om wederzijdse communicatie tussen initiatiefnemers of

experts enerzijds en (lokale) *stakeholders* anderzijds. De interactie neemt hierbij een horizontaal karakter aan. Een aantal zaken is hierbij belangrijk. Ten eerste moet de communicatie afgestemd worden op het soort *stakeholders*. Een eerste dimensie hierbij betreft de cultuur waarmee men te maken krijgt. Indien een project in een ontwikkelingsland geïnitieerd wordt door westerlingen dan moeten deze zich bewust zijn van verschillen in gewoontes. Communicatievormen die wij hier gewend zijn kunnen onacceptabel zijn in andere landen. Daarom is het vaak geen gek idee om lokale organisaties in te schakelen voor het begeleiden van het communicatieproces. Een tweede dimensie wordt gevormd door de grote verschillen in bijvoorbeeld de genoten opleiding die tussen de verschillende *stakeholders* kunnen bestaan. Bij sommige groepen kan er sprake zijn van analfabetisme terwijl andere *stakeholders* hoog opgeleid zijn. In dit geval moet er voor een communicatietype gekozen worden dat voor iedereen te begrijpen is. Het gebruik van visuele middelen komt dan snel in aanmerking. Een derde dimensie is dat men te maken kan krijgen met achtergestelde groepen van mensen. In veel culturen bekleden vrouwen een lagere positie dan mannen. Echter omdat de ideeën en inzichten van vrouwen vaak een net zo belangrijke plaats innemen voor het succes van een project als die van mannen, moet men door middel van communicatie een manier vinden om alle *stakeholders* te bereiken.

Een tweede belangrijk aspect van communicatie bij participatieve projecten is het omgaan met conflicten. Omdat men bij dit soort initiatieven diverse *stakeholders* bij elkaar brengt is de kans groot dat belangen tegenstrijdig zijn. Als het project bijvoorbeeld gericht is op natuurlijke hulpbronnen dan zijn er waarschijnlijk *stakeholders* die daarvan afhankelijk zijn voor hun bestaan, *stakeholders* die ze willen beschermen en *stakeholders* die ze commercieel willen exploiteren. Indien deze groepen worden samengebracht om gezamenlijk doelstellingen en strategieën te formuleren dan is de kans groot dat er conflicten ontstaan. Dan komen we bij punt vier onder *Mate van participatie, consensus-building*. Dit staat voor een vrijwillig proces waarbij de participanten naar een wederzijds acceptabele oplossing voor hun meningsverschillen zoeken (Bingham 1998). In het communicatieproces zullen daarom technieken als onderhandelen en bemiddelen een belangrijke positie innemen.

## 2.7 Benaderingen

Omdat bij ontwikkelingsprojecten elke situatie anders is en omdat participatie een begrip is dat nog veel in beweging is (*trial and error*), zijn er veel verschillende benaderingen in omloop voor het opzetten van de projecten. De essentie van de participatieve benadering ligt in het vertalen van wensen naar voornemens en voornemens naar actie. Daarbij rijst de vraag hoe? Verschillende benaderingen en methoden worden ontwikkeld om daar antwoord op te geven (Inter-American Development Bank website).

Omdat de keuze groot is zijn er globale kenmerken geformuleerd waar een goede methodologie aan moet voldoen (Inter-American Development Bank website). Het eerste aspect is *social invention*. Het gaat er hierbij om dat de *stakeholders* zelf hun eigen oplossingen voor problemen formuleren en dat dit niet de ideeën zijn die experts van buitenaf (in isolement) ontwikkelen. Met ‘van buitenaf’ wordt bedoeld dat het wel wenselijk is dat er een interactie plaatsvindt tussen lokale *stakeholders* en externe experts en inzichten integreren. Een tweede aspect is *social learning*. Dit heeft betrekking op de al

eerder genoemde leerprocessen. *Stakeholders* ontwikkelen in een project een nieuw begrip van bepaalde kwesties en problemen en de manier waarop deze opgelost kunnen worden. In principe leidt dit tot een gedragsverandering waardoor in de toekomst de zaken anders aangepakt gaan worden. Het derde punt is *social commitment*. In participatieve projecten zijn de *stakeholders* vrij om beloftes te maken. Wanneer zij deze echter maken moeten zij volledig op de hoogte zijn van wat de consequenties daarvan zijn. Dat wil zeggen dat zij weten wat nodig is om de beloftes waar te maken en dat hier ook voor gezorgd kan worden. Een laatste aspect is *iterative planning*. Planning moet een reflectie en reactie zijn op ervaringen en de behoefte aan verandering. Omdat men te maken heeft met meerdere *stakeholders* is het onvermijdelijk dat eerdere plannen van tijd tot tijd moeten worden bijgesteld ( zie ook tabel 2.1 onder *Evaluatie*).

In het nu volgende hoofdstuk zijn beschrijvingen te vinden van een vijftal benaderingen. Een aantal van de bovengenoemde aspecten zal hierin verduidelijkt worden. Niet alle punten zijn echter in de vijf benaderingen vertegenwoordigd. *Stakeholder analysis*, bijvoorbeeld, richt zich niet op besluitvorming maar alleen op de identificatiefase van een project, het derde punt, *social commitment*, is dan niet van toepassing.



### 3. Participatieve benaderingen

#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal aandacht besteed worden aan benaderingen, methoden beschikbaar voor het opzetten van milieuprojecten met een participatief karakter. Omdat het aanbod groot is, zijn er in het kader van dit onderzoek vijf geselecteerd voor een grondige beschrijving. Deze selectie heeft plaatsgevonden op basis van enerzijds de hoeveelheid literatuur beschikbaar over het onderwerp en anderzijds op basis van het distinctieve karakter van de methode. Hiermee wordt bedoeld dat ze elk hun eigen specifieke kenmerken hebben en dus duidelijk van elkaar te onderscheiden zijn.

De eerste methode die aan bod komt is *stakeholder analysis* (SA). Deze kan gebruikt worden tijdens de identificatiefase van een project en is kort gezegd gericht op het vergroten van kennis en begrip van een bepaald systeem door middel van het identificeren van de voornaamste *stakeholders* betrokken bij het systeem en het vaststellen en beoordelen van hun belangen ten opzichte van het systeem. Ondanks het feit dat men door het uitvoeren van een *stakeholder analysis* een goede voorbereiding treft op het vervolg van het project zijn er toch kanttekeningen bij de benadering te plaatsen. Allereerst loopt men bij de toepassing het gevaar de *stakeholders* als aparte entiteiten te behandelen terwijl er in werkelijkheid diverse relaties tussen de *stakeholders* bestaan. Ten tweede vormen belangen niet altijd het juiste criterium voor de identificatie en tenslotte geeft men met gebruik van de methode alleen aan hoe men belanghebbenden wil betrekken, het ook daadwerkelijk realiseren daarvan is een ander verhaal.

De tweede methode, de *Logical Framework Approach* (LFA), is een benadering die voorziet in een aantal instrumenten dat gebruikt kan worden voor het plannen, ontwerpen, implementeren en evalueren van projecten. Het is een zeer heldere benadering met veel aandacht voor het betrekken van *stakeholders* en het komen tot een deugdelijk projectontwerp. Enkele nadelen zijn echter dat LFA erg gericht is op het identificeren van problemen en dat de uiteindelijk opgestelde projectmatrix teveel als een vast anker gebruikt kan worden waardoor de flexibiliteit van het project en de betrokkenen vermindert.

De derde beschrijving is die van *Participatory Rural Appraisal* (PRA). Deze verzameling van benaderingen en methoden is zeer praktijkgericht en heeft als uitgangspunt het in staat stellen van lokale bewoners om hun kennis te delen, te vergroten en te analyseren om vervolgens zelf te plannen, implementeren en evalueren. Mogelijke gevaren hierbij zijn dat men makkelijk kan blijven steken in de planningsfase en dat niet alle *stakeholders* in het proces worden betrokken.

De vierde benadering, *Appreciation, Influence & Control* (AIC), heeft ook als uitgangspunt dat *stakeholders* zelf de zaken kunnen regelen. De belangrijkste gedachte hierbij is dat doelgerichtheid de basis vormt van het vermogen om een situatie te veranderen. In tegenstelling tot PRA is er bij de toepassing van de AIC-benadering een aantal duidelijke stappen te onderscheiden. Dit brengt met zich mee dat er goed in de gaten moet worden gehouden dat het nog steeds een proces betreft, dus dat er regelmatig terugkoppeling

plaatsvindt naar eerdere stappen. Een ander gevaar is dat men bij het uitkiezen van *stakeholders* voor deelname aan de workshop geen goede vertegenwoordiging van alle geïdentificeerde *stakeholders* tot stand brengt.

De laatste beschrijving gaat over *Integrated Systems for Knowledge Management* (ISKM). De belangrijkste uitgangspunten van ISKM zijn ten eerste het samenvoegen van kennis van experts met lokale kennis en ten tweede het tot stand brengen van een iteratief proces. Dat wil zeggen dat stappen meerdere malen doorlopen kunnen worden en er continu terugkoppeling plaatsvindt. De benadering heeft veel weg van de vorige twee maar mist de verschillende technieken genoemd bij PRA en AIC. Doordat er alleen een kader geboden wordt is het onduidelijk hoe men de diverse stappen kan invullen. Dit wordt versterkt door het ontbreken van praktijkbeschrijvingen in de literatuur over het gebruik van ISKM.

Tabel 3.1 laat zien welke verschillen er zoal zijn tussen de vijf benaderingen. De bovenste helft van de figuur is gewijd aan de fasen van de projectcyclus waarop de vijf benaderingen kunnen worden toegepast. De onderste helft laat zien of een aantal aspecten kenmerkend voor participatieve projecten deel uitmaakt van de vijf benaderingen.

*Tabel 3.1 Verschillen tussen de vijf benaderingen.*

	<b>Stakeholder Analysis</b>	<b>Logical Framework Approach</b>	<b>Participatory Rural Appraisal</b>	<b>Appreciation, Influence, Control</b>	<b>Integrated Systems for Knowledge Management</b>
<b>Fase in projectcyclus</b>					
Identificatie	ja	ja	ja	ja	ja
Planning	nee	ja	ja	ja	ja
Implementatie	nee	nee	onduidelijk	ja	ja
Monitoren en evaluatie	ja,	ja	onduidelijk	nee	ja
<b>Aspecten</b>					
Identificatie van <i>stakeholders</i>	ja	nee	onduidelijk	ja	nee
Betrekking van <i>stakeholders</i> in proces	ja	ja (selectie)	ja (lokale <i>stakeholders</i> )	ja (key- <i>stakeholders</i> )	ja
Terugkoppelings mechanismen	ja	nee	ja	nee	ja
Gebruik lokale kennis of experts	beide	beide	lokaal	vooral lokaal gericht	beide

## 3.2 Stakeholder analysis

### 3.2.1 Inleiding

*Stakeholder analysis* (SA) is een methode voor het verzamelen, analyseren en toepassen van data. Het stelt beleidsmakers in staat om ten eerste besluiten te baseren op een volledig begrip van hoe verschillende *stakeholders* profiteren of benadeeld worden door beleid of een project en ten tweede om erachter te komen welke potentiële problemen het succes van een project in gevaar kunnen brengen en tenslotte om potentiële problemen en tegenstrijdige belangen te minimaliseren (Grimble & Chan 1995). Concreet kan SA omschreven worden als een benadering of procedure voor het vergroten van kennis en begrip van een bepaald sociaal systeem door middel van het identificeren van de voornaamste *stakeholders* betrokken bij het systeem en het vaststellen van hun belangen ten opzichte van het systeem (MacArthur 1997). Dit zijn niet de enige omschrijvingen die in de literatuur te vinden zijn. Zo hanteert de ODA (1995) een definitie die meer gericht is op het specifieke werkveld van deze organisatie: '*stakeholder analysis is the identification of a project's key stakeholders, an assessment of their interests, and the ways in which these interests affect project riskiness and viability*'.

De ontwikkeling van de methode is gebaseerd op de opvatting dat de participatie in een besluitvormingsproces van enkel de doelgroepen van een project niet voldoende is voor succes (Grimble & Chan 1995). Dit wordt duidelijk wanneer men het begrip *stakeholder* nader onderzoekt. *Stakeholders* zijn individuen of organisaties die invloed (willen) hebben op of belang hebben bij een bepaald project, programma of activiteit (van der Werff 1998). De invloed of het belang kan direct of indirect zijn en het project of programma of de activiteit kan de *stakeholders* positief of negatief beïnvloeden. Er zijn dus verschillende soorten *stakeholders* te onderscheiden en men kan globaal de onderstaande indeling maken (MacArthur 1997).

- *Primaire stakeholders*. Dit zijn degenen op wie een bepaald project is gericht of degenen die direct beïnvloed worden. Het kan hier dus zowel om een positieve relatie als een negatieve relatie gaan. Vaak vallen plaatselijke bewoners onder de groep van *primaire stakeholders*.
- *Secundaire stakeholders*. Dit zijn degenen die een rol spelen bij het tot stand brengen en uitvoeren van een project, bijvoorbeeld NGO's, overheden en degenen die het project financieren.
- *Externe stakeholders*. Bij deze groep gaat het om indirect betrokkenen. Te denken valt aan mensen of instanties die geïnteresseerd zijn in de resultaten van een project zoals universiteiten en organisaties actief in hetzelfde werkveld.

Naast deze driedeling komt men ook vaak de term *key-stakeholders* tegen. Deze groep bestaat uit personen die een significante invloed hebben op het succes van een bepaald project of personen wiens belangen grote prioriteit krijgen (ODA 1995). Wie die personen of groepen zijn is afhankelijk van de opzet en het doel van een project.

### 3.2.2 De toepassing

In de literatuur zijn verschillende stappenplannen te vinden voor het uitvoeren van een *stakeholder analysis*. De hieronder volgende opsomming is opgesteld vanuit een drietal literatuurbronnen.

1. Allereerst dient men het doel van het project te bekijken. Het doel is van invloed op het soort en het aantal *stakeholders* dat bij het project betrokken is (MacArthur 1997). Deze stap is vooral gericht op het formuleren van het overkoepelende doel (zie ook de *Logical Framework Approach*) want pas wanneer men later in het proces een dialoog start met de verschillende *stakeholders* is het mogelijk om precies de doelstellingen van het project vast te leggen.
2. Vervolgens dient men een volledig begrip te ontwikkelen van het systeem waarop het project betrekking heeft, welke niveaus zijn er te onderscheiden, wie zijn de relevante beslissers en hoe komt besluitvorming binnen het systeem tot stand (Grimble & Chan 1995). Deze stap kan gezien worden als een voorbereiding op het identificeren van de verschillende belanghebbenden. Tevens geeft het een identificatie van de mogelijke relaties tussen de *stakeholder*-groepen.
3. De volgende stap bestaat uit het maken van een lijst van alle personen of groepen die enig belang hebben bij de activiteiten die waarschijnlijk ondernomen moeten worden om het doel van het project te bereiken. Hierbij kan al gelijk een onderscheid gemaakt worden tussen primaire, secundaire en externe *stakeholders* (MacArthur 1997). Er zijn verschillende methoden en technieken beschikbaar om *stakeholders* te identificeren. Allereerst kan men gebruik maken van *Participatory Rural Appraisal* (zie paragraaf 2.4). Ten tweede kan men een vooraanstaand persoon, zoals bijvoorbeeld een stamhoofd of een dorpsleider, vragen om *stakeholders* binnen zijn of haar sociale omgeving te identificeren. Een andere methode is de *focal group approach*. Hierbij wordt allereerst een groep van personen samengesteld die een centrale rol inneemt bij de aan te pakken kwestie. Vervolgens identificeert men de personen die belangrijke relaties hebben met deze groep met betrekking tot de kwestie (Grimble & Chan 1995).
4. Bij stap vier stelt men de belangen van de diverse *stakeholders* in relatie tot het doel van het project vast. Er zijn hierin verschillende dimensies te onderscheiden. Het doel komt overeen met het belang; positief, het doel komt niet overeen met het belang; negatief, het is onzeker of het behalen van het doel de belangen van een *stakeholder* positief of negatief beïnvloedt en het is niet bekend wat de belangen van een *stakeholder* zijn of welke beïnvloeding er tussen de twee plaats gaat vinden (ODA 1995). Naast het vaststellen van de belangen is het ook belangrijk aandacht te geven aan de interacties tussen de verschillende *stakeholders*. Hierdoor kan men meer inzicht krijgen in ten eerste het karakter van mogelijke conflicten tussen belanghebbenden en ten tweede de mogelijkheden voor samenwerken (Grimble & Chan 1995). Men kan voor de bovenstaande zaken gebruik maken van semi-gestructureerde interviews, observatie en kwantitatieve technieken zoals het vaststellen van het inkomen van personen om zo een bepaalde afhankelijkheid van de kwestie ter sprake aan te tonen (Grimble & Chan 1995).
5. Wanneer men de belangen van de *stakeholders* zelf en hun interactie heeft vastgesteld kan men gaan kijken naar de invloed van *stakeholders* op het verloop van een

project en diens slagen, *influence/power*, en of het vanuit het doel van het project belangrijk is prioriteit te geven aan bepaalde belangen, *importance*. Vaak zijn degenen aan wie het project de grootste prioriteit geeft, *high importance* ook degenen met de minste invloed en macht, *low influence and power* (ODA 1995).

6. <sup>1</sup>In de laatste stap maakt men aan de hand van de gegevens uit de voorafgaande stappen een participatiematrix. In deze matrix wordt aangegeven op welk moment van de projectcyclus een *stakeholder* wordt betrokken en op wat voor een manier dit plaatsvindt (MacArthur 1997). Speciale aandacht gaat hierbij uit naar de resultaten van stap 4 waar een viertal dimensies zijn vastgesteld:

<i>high influence</i>	<i>high importance</i>
<i>high influence</i>	<i>low importance</i>
<i>low influence</i>	<i>high importance</i>
<i>low influence</i>	<i>low importance</i>

In deze stap besluiten de initiatiefnemers als het ware of men een *top-down* of *bottom-up* benadering gaat toepassen voor het ontwerp en de implementatie van een project waarbij *inform* staat voor minimale participatie en *control* voor maximale participatie.

Type of participation →	Inform	Consult	Partnership	Control
Stage in project ↓				
<b>Identification</b>				
<b>Planning</b>				
<b>Implementation</b>				
<b>Monitoring &amp; Evaluation</b>				

Figuur 3.1 Participatiematrix (ODA 1995).

<sup>1</sup> In de artikelen van zowel de ODA als van MacArthur wordt er een extra stap tussen 5 & 6 beschreven. Deze is om de volgende reden niet in dit rapport opgenomen. Het gaat om het aanpassen van het *logframe* (zie benadering 2, *Logical Framework Approach*) aan de hand van de verzamelde gegevens tijdens de *stakeholder-analysis*. Een *logframe* is als het ware een projectontwerp weergegeven in een matrix.. Er staat onder andere een beschrijving in van het doel van het project en van de te volgen strategieën. In de twee artikelen gaat men er dus vanuit dat het *logframe* al opgesteld is en men deze aanpast met de nieuw verkregen gegevens. Het lijkt logischer dat men eerst een *stakeholder analysis* uitvoert en vervolgens in samenwerking met een aantal *stakeholders* een *logframe* opstelt.

### 3.2.3 Opmerkingen

Wanneer men SA uitvoert dient er rekening gehouden te worden met het feit dat er vaak geen heldere scheidingslijnen bestaan tussen verschillende sociale groepen. Er is veel overlap en daarom kan men de *stakeholder*-groepen niet volledig als aparte entiteiten behandelen (Grimble & Chan 1995). Een ander punt is dat men de *stakeholders* identificeert en groepeerst op basis van hun belangen. Het kan zijn dat in bepaalde situaties andere criteria wenselijk zijn (Grimble & Chan 1995). Een *stakeholder analysis* op zich tenslotte brengt geen verandering tot stand (zie ook *Participatory Rural Appraisal*, benadering 3), het geheel kan gezien worden als een voorbereiding op het uitvoeren van een project. Omdat er nog geen besluiten zijn genomen en strategieën zijn vastgesteld is het opstellen van een projectmatrix een logische volgende stap. Daarna moet er nog een fase volgen waarin de besluiten worden geïmplementeerd en vervolgens worden geëvalueerd. Het is hierbij van belang dat men de mate van participatie, vastgesteld in stap 6, ook daadwerkelijk in praktijk brengt.

## 3.3 Logical Framework Approach

### 3.3.1 Inleiding

De *Logical Framework Approach* (LFA) voorziet in een aantal instrumenten dat gebruikt kan worden voor het plannen, ontwerpen, uitvoeren en evalueren van projecten (Jackson 1997). Het is een instrument voor projectmanagement. Het helpt ontwerpers van projecten om logisch na te denken over wat men met het project probeert te bereiken (*purpose*), wat de resultaten van het project moeten zijn om dat waar te kunnen maken (*outputs*) en welke activiteiten er ondernomen moeten worden om de gewenste resultaten te behalen (*activities*). Concluderend kan men deze benadering gebruiken voor zowel projectontwerp in de startfase als voor evaluatie en aanpassing van een bestaand project later in de cyclus. Een bijkomende handigheid van LFA is dat de uiteindelijk verkregen projectmatrix buitenstaanders kan informeren over het doel van het project en hoe men beoogd dit doel te bereiken (DFID).

### 3.3.2 Analysefase

De LFA bestaat normaal uit een tweetal fasen, de analyse- en planningsfase. De analyse vormt de basis van de te maken projectmatrix (*logframe*). Een probleemdefiniëring zal hierbij allereerst aan de orde komen. Door middel van oorzaak-effect analyse kunnen de problemen gerangschikt worden in een probleemboom met de verschillende oorzaken onderaan en daarmee verbonden effecten erboven. Brainstormen is een techniek die voor deze taak gebruikt kan worden. Vervolgens kan men de probleemboom omzetten in een doeleindenboom door het herformuleren van problemen naar doeleinden. Bovenaan komt dan het doel van het project (*purpose*) en daaronder de benodigde productie of resultaten (*outputs*) om dat doel te bereiken. Tenslotte zal men de strategie gaan bepalen. In een strategieboom wordt weergegeven welke weg men gaat volgen (*inputs/activities*) om de resultaten te behalen die leiden tot het bereiken van het doel (Jackson 1997).

### 3.3.3 Planningsfase

In de planningsfase wordt het *logframe* opgesteld. Deze matrix ziet er als volgt uit (Jackson 1997):

Narrative Summery	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
Goal/Overall Objectives			
Project Purpose			
Outputs / Results			
Activities			

De eerste kolom kan ingevuld worden met behulp van de data uit de analysefase. Onder 'Goal' wordt ingevuld het punt waarop het doel van het project is gericht, een soort overkoepeld doel. Om dit streefpunt te kunnen behalen worden er vaak meerdere activiteiten ondernomen of projecten gedraaid (MetaMetrics 1996).

*Figuur 3.2 Logframe.*

Voor elk van de resultaten en activiteiten moeten indicatoren ontwikkeld worden. Deze moeten aan de volgende criteria voldoen (Jackson 1997):

- meetbaar, kwantitatief of kwalitatief;
- uitvoerbaar qua kosten, tijd en benodigde vaardigheden;
- relevant en nauwkeurig;
- gevoelig;
- actueel.

De indicatoren, weergegeven in de tweede kolom, worden gebruikt om te meten in hoeverre activiteiten plaatsvinden en de beoogde resultaten worden behaald en wat de kwaliteit van beide is. Ze zijn dus bedoeld voor zowel het verzamelen van kwantitatieve als kwalitatieve data. In de derde kolom staat aangegeven in welke vorm de data beschikbaar moeten worden gemaakt, bijvoorbeeld rapporten of publicaties, wie de informatie moet verschaffen en met welke frequentie dit moet plaatsvinden. In de laatste kolom komen situatie-aannames te staan, die belangrijk zijn voor een succesvol verloop van een project. Ze zijn gebaseerd op externe factoren die een project kunnen beïnvloeden (MetaMetrics 1996).

### 3.3.4 In welke fase van de projectcyclus?

Het maken van een *logframe* dient in overleg met de diverse *stakeholders* plaats te vinden bijvoorbeeld in de vorm van een workshop. Zij hebben immers belang bij het formuleren van het doel, resultaten en activiteiten van een project en kunnen tevens situatie-specifieke informatie leveren. Het is daarom goed om een *logframe* te maken na *stakeholder analysis*. Indien LFA wordt toegepast om bestaande projecten te evalueren gebruikt men in de analysefase data van het bestaande project. Met deze informatie maakt men een probleem- en doeleindenboom welke vervolgens worden vergeleken met de *purpose, output en input* formulering uit het te evalueren project (Jackson 1997).

### 3.3.5 Verwante methode

#### **ZOPP**, Zielorientierter Projekt Planung

De basis van de ZOPP-methode wordt gevormd door *stakeholder* workshops, die gedurende de gehele projectcyclus gehouden worden. Het doel van deze workshops is het gezamenlijk opstellen van een planningsmatrix. Deze matrix beantwoordt de volgende vragen (World Bank 1997):

- Wat is de aanleiding van het project, probleemschets?
- Wat is het doel van het project?
- Welke resultaten wil men behalen?
- Welke strategieën zal men hiervoor volgen?
- Welke externe factoren zijn van belang voor het succes van het project?
- Hoe kan men meten of de doelen behaald worden?
- Welke middelen en bronnen worden aangewend voor benodigde informatie?
- Wat gaat het project kosten?

### 3.3.6 Opmerkingen

- De eerste opmerkingen die over de benadering gemaakt kunnen worden hebben betrekking op de eerste fase van het proces, de probleemdefiniëring.
  - Indien men in de eerste fase van het proces een probleemanalyse uitvoert dan kan dit de rest van het proces overschaduwen; het zicht op mogelijke oplossingen wordt beperkt (Jackson 1997).
  - In sommige landen/gemeenschappen wordt het openlijk discussiëren over problemen niet getolereerd (Jackson 1997).
  - LFA gaat er vanuit dat de problemen snel geïdentificeerd en gedefinieerd kunnen worden. Bij sommige projecten is dit niet het geval en hanteert men een onderzoeksstijl waarbij men leert door ervaring. Voor dit soort projecten is de benadering niet geschikt (Jackson 1997).
  - Tijdens de probleemdefiniëring richt men zich op het vaststellen van het kernprobleem. Hierdoor loopt men het gevaar de complexe werkelijkheid te versimpelen door andere problemen buiten beschouwing te laten (Chambers, 1997).
- *Stakeholder* workshops vormen een ander zwak punt van LFA. Vaak vinden ze niet ter plekke plaats en neemt alleen een aantal vertegenwoordigers van de plaatselijke *stakeholders* deel aan de bijeenkomsten. Hierdoor krijgt men niet een compleet beeld van de diverse meningen en inzichten (Chambers 1997).
- Een laatste opmerking met betrekking tot de benadering is dat de projectmatrix, indien gebruikt als een vast anker, flexibiliteit kan tegenwerken. Analyse van problemen, doelen en strategieën moet gedurende de gehele projectcyclus plaatsvinden om aanpassing aan veranderende situatietekenen mogelijk te maken (Jackson 1997).

## 3.4 Participatory Rural Appraisal

### 3.4.1 Inleiding

*Participatory Rural Appraisal* (PRA) is een benadering die gebruikt kan worden voor het opzetten van milieuprojecten in ontwikkelingslanden. Het uitgangspunt daarbij is dat



de lokale bevolking niet alleen wordt betrokken bij het proces van analyse en planning maar dat zij min of meer zelfstandig hun kennis en ideeën analyseren, delen en gebruiken om tot een duurzaam projectontwerp te komen. De initiatiefnemers van het project fungeren enkel als begeleiders of mededeelnemers van het proces; zij leren van en met de gemeenschap. Er is geen sprake van een vast plan van aanpak. PRA is een verzameling van benaderingen en methoden en deze kunnen ingezet worden (of ontstaan spontaan) passend bij het project (gaat het bijvoorbeeld om bosbeheer of om landbouw), de plaatselijke situatie, en de wensen van de participanten. Er wordt in de praktijk veel gebruikt gemaakt van visuele methoden en technieken, zoals het in kaart brengen van sociale verhoudingen, het maken van plattegronden en stroomschema's. Verder kunnen onder andere groepsdiscussies, brainstormen, semi-gestructureerde interviews, workshops en observatie technieken zijn om PRA vorm te geven (WWF website).

PRA is eind jaren '80 ontstaan volgend op de behoefte aan praktische onderzoeksmethoden die gedecentraliseerde planning ondersteunen, duurzaamheid bevorderen en lokale gemeenschappen in staat stellen om te participeren in onderzoek en planning. PRA kan omschreven worden als '*a growing family of approaches and methods to enable local people to share, enhance and analyse their knowledge of life and conditions, and to plan, act, monitor and evaluate*' (Chambers 1997). PRA is samen met een aantal andere onderzoeksbenaderingen zoals *Rapid Rural Appraisal* (RRA), *Agro-Ecosystem Analysis* en *Action-Reflection Research* een antwoord op de tekortkomingen van traditionele methoden zoals onderzoek met behulp van gestandaardiseerde vragenlijsten en '*rural development tourism*', een kort bezoek van een professional aan landelijk gebied. De eerste heeft als nadelen dat het een langdurig en kostbaar proces is en er een onhandelbare hoeveelheid informatie wordt verzameld die vaak onnauwkeurig en onbetrouwbaar is. Bij evaluaties van de tweede methode werd duidelijk dat deze vaak tot een misleidend beeld van de lokale situatie leidt omdat bijvoorbeeld het landelijk gebied bezocht wordt in een gunstig seizoen, de data dichtbij ontwikkelde centra verzameld wordt en er meer mannen dan vrouwen benaderd worden (Chambers 1997).

### 3.4.2 Uitgangspunten

PRA ontwikkelt zich vanuit de praktijk en niet vanuit een theorie. De nu volgende opsomming betreft een aantal uitgangspunten van de benadering. Deze zijn het resultaat van ervaringen uit de praktijk, wat werkt wel en wat niet (Chambers 1997).

- *A reversal of learning*. Initiatiefnemers leren van en met de lokale bevolking, direct en ter plekke, en krijgen op deze manier inzicht in hun fysieke, technische en sociale kennis van de gemeenschap.
- *Learning rapidly and progressively*. Door flexibel gebruik te maken van methoden en technieken, improvisatie, herhaling en *cross-checking*, door niet een vast plan of schema aan te wenden maar zich aan te passen gedurende het leerproces, creëert men een snelle en progressieve leeromgeving.
- *Offsetting biases* met name met betrekking tot '*rural development tourism*'. Indien men ontspannen in plaats van gehaast werkt, luistert in plaats van de les leest, niet probeert te imponeren, scherp en grondig onderzoekt en wanneer men de armere en afgelegen wonende mensen, vrouwen en etnische minderheden opspoort om te leren

over diens belangen en prioriteiten, dan kan men vooroordelen, vooral ontstaan door eerdere onderzoeksmethoden, teniet doen.

- *Optimising trade-offs*. Tijdens het uitvoeren van PRA moet men de kosten van het leerproces relateren aan de bruikbaarheid van de informatie, met een afweging tussen kwantiteit, relevantie, nauwkeurigheid en benodigde tijd. De term *optimal ignorance* is hierbij van belang: niet meer leren dan nodig, niet meten wat niet gemeten hoeft te worden of nauwkeuriger dan nodig is.
- *Triangulating*. Tijdens het proces maakt men gebruik en leert men van meerdere, vaak drie, methoden, disciplines, individuen of groepen, locaties, en typen informatie voor *cross-checking*, vergelijking en het krijgen van meer inzicht in de situatie.
- *Facilitating*. De lokale gemeenschap moet in staat gesteld worden om zelf te onderzoeken, analyseren, presenteren en leren zodat zij de resultaten van het proces zelf hebben gecreëerd. Hiervoor is het nodig dat degene die het proces op gang brengt vervolgens vanaf de zijlijn observeert.
- *Self-critical awareness*. Degenen die het proces begeleiden onderzoeken continu en kritisch hun eigen gedrag; zien fouten als leermomenten, corrigeren dominant gedrag, zijn zich bewust van wat men ziet en niet ziet, wat wel en niet vertoond wordt, wat wel en niet gezegd wordt en hoe datgene wat gedeeld en geleerd wordt, beïnvloed wordt door de situatie en het proces van sociale interactie.
- *Personal responsibility*. Begeleiders moeten vertrouwen op hun eigen beste inzichten en inschattingsvermogen in plaats van een terug te vallen op een handboek of een set regels.
- *Sharing*. Bij PRA is het belangrijk dat informatie en ideeën gedeeld worden tussen lokale bewoners zelf, de gemeenschap en de begeleiders en tussen verschillende organisaties door middel van veldwerk, training en uitwisseling van ervaringen.

### 3.4.3 Opmerkingen

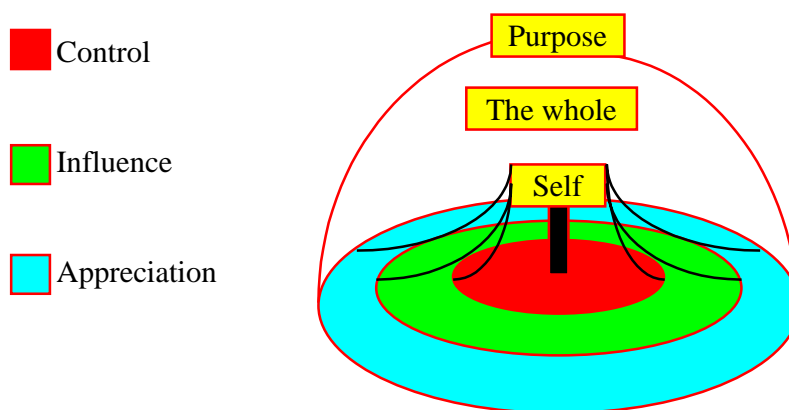
Een aantal punten van kritiek genoemd bij de *Logical Framework Approach* is ook van toepassing op PRA. Het gaat dan vooral om het openlijk discussiëren over problemen en de mogelijkheid dat dit het zicht op eventuele oplossingen beperkt. Een andere opmerking heeft betrekking op de fase van toepassing. Alhoewel PRA naast een methode voor planning ook staat voor actie en evaluatie is het niet geheel duidelijk hoe men hieraan vorm kan geven. Het lijkt erop dat de literatuur over PRA vooral gericht is op de identificatie- en planningsfase van een projectcyclus, de daarop volgende fasen worden makkelijk buiten beschouwing gelaten. Een ander punt is dat PRA in principe gericht is op lokale, niet invloedrijke mensen (Grimble & Chan 1995). Eventuele andere *stakeholders* worden, afgezien van hun potentiële invloed en belang bij een bepaald project, niet in het proces betrokken. Een laatste punt is dat men bij het gebruik van PRA nog steeds de kans loopt dat bijvoorbeeld vrouwen en lager opgeleiden in vergelijking tot mannen en hoger opgeleide mensen weinig inbreng hebben in het proces. In dit opzicht zou er dus een taak zijn weggelegd voor degenen die het proces initiëren en begeleiden door veilig te stellen dat ook de stem van deze mensen wordt gehoord.

### 3.5 Appreciation, Influence, Control

#### 3.5.1 Inleiding

*Appreciation, Influence, Control* (AIC), ontwikkeld door William E. Smith, is een model dat gebruikt kan worden in het opzetten van projecten volgens de participatiebenadering. Het zwaartepunt van het model ligt bij het vermogen van de *stakeholders* om de zaken zelf te regelen. Men spreekt daarom ook wel van ‘*AIC self-organising process*’. In dit opzicht heeft het AIC-model wortels in de systeemtheorie. Levende systemen worden in deze theorie gezien als open, zelf regulerende gehele die speciale levenskarakteristieken hebben en in interactie staan met hun omgeving. De interactie bestaat uit de uitwisseling van informatie, materie en energie. Omdat de levende systemen zelf uit hun omgeving opnemen wat zij nodig hebben om te overleven zijn zij ‘*self-organising systems*’. In het AIC-model worden gemeenschappen ook als open systemen gezien, het zijn geen afgesloten sociale en geografische eenheden omdat er interactie met de omgeving plaatsvindt. Daarnaast benadrukt het model het vermogen van de gemeenschap om zelf de problemen aan te pakken, *self-organising* (MacNeil website).

AIC is gebaseerd op de filosofie dat doelgerichtheid (*purpose*) in plaats van de gangbare indicatoren zoals kennis, rijkdom of autoriteit, de bron van macht of vermogen (*power*) is. Door doelen te identificeren, degene wiens behoeften of belangen daarmee verbonden zijn te vinden en de doelen gezamenlijk na te streven, kan het vermogen geleverd worden dat nodig is voor het bereiken van het doel. *Power* kent in dit model een drietal dimensies, *appreciation*, *influence* en *control*. Bij *appreciation* gaat het om het identificeren met en waarderen van het doel (*purpose*) dat nagestreefd wordt. *Influence* heeft betrekking op het met elkaar in verband brengen van de verschillende delen van het geheel. De laatste dimensie, *control*, staat voor de relatie van de individuele delen tot zichzelf. De drie dimensies of relaties zijn van belang voor het ontwerpen van een doelbewust systeem of met andere woorden een duurzaam project (Smith 1998).



Figuur 3.3 Het AIC- model (ODII website).

### 3.5.2 De toepassing

Het AIC-proces bestaat uit de volgende stappen (Smith 1998):

1. het identificeren van het doel dat nagestreefd gaat worden;
2. in kaart brengen van degenen die *control*, *influence* en *appreciation* met betrekking tot het doel hebben; het identificeren van *stakeholders*;
3. het selecteren van degenen die het meest betrokken zijn bij het doel, de *key-stakeholders*, en het ontwerpen van een interactieproces tussen deze *stakeholders*;
4. het mogelijk maken van een proces van zelforganisatie dat veilig stelt dat *stakeholders*:
  - de problemen van de dag loslaten zodat de gehele situatie in zijn ware karakter en mogelijkheden volledig beoordeeld kan worden, *appreciation*;
  - zowel de logische en strategische opties als de subjectieve gevoelens en waarden die het selecteren van strategieën met zich meebrengt, kunnen onderzoeken, *influence*;
  - vrije en overwogen handelingskeuzen kunnen maken waarmee degenen die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van beslissingen rekening houden, *control*.

Tabel 3.2 Kenmerken van het AIC-proces in schema (ODII website).

Power system characteristics			
	Appreciation	Influence	Control
<b>Function</b>	Understanding Realities and Possibilities	Relating the parts, interacting, transforming	Creating the form, containing resources, directing
<b>Process</b>	Perceptive, subjective, intuitive, open	Energetic, flexible, probabalistic	Judgemental, objective, rational, closed
<b>Output</b>	Meaning, parameters, dissolution	Strategy, models, resolution	Change, products, solution
<b>Criterion</b>	Legitimacy	Effectiveness	Efficiency
	<b>Input</b>	<b>transformation</b>	<b>output</b>

Het AIC-proces bestaat niet uit een vaste methodologie. Het biedt net zoals PRA een kader waarbinnen verschillende methoden en technieken, passend bij de projectfase en lokale situatie, toegepast kunnen worden. Zo kan in de eerste fase, *Appreciation*, bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van brainstormen en delphi-technieken. Dialoog en conflictoplossing kunnen in de tweede fase van pas komen. Tenslotte zijn eerder besproken benaderingen zoals de *Logical Framework Approach* en ZOPP geschikt voor de laatste fase waarin men een plan van aanpak opstelt.

### 3.5.3 Opmerkingen

In het artikel *The AIC Process, Generating shared visions for community development* wijst D. James MacNeil op punten die belangrijk zijn voor de kwaliteit van het AIC-proces:

- Ten eerste moet er in elke fase van het proces sprake zijn van een constante interactie tussen de *stakeholders*. Onderlinge stimulatie, inspiratie en uitdaging verhogen het

effect van het proces; het geheel is meer dan de som der delen. Doordat men gezamenlijk het na te streven doel onderzoekt en formuleert ontstaat er een sterke band met het geheel. Hierdoor zal de inzet voor het bereiken van het doel groter worden dan zonder gezamenlijk overleg. Verder is het van belang dat de *stakeholders* die aan de workshops deelnemen een goede afspiegeling vormen van het totale aantal *stakeholders*.

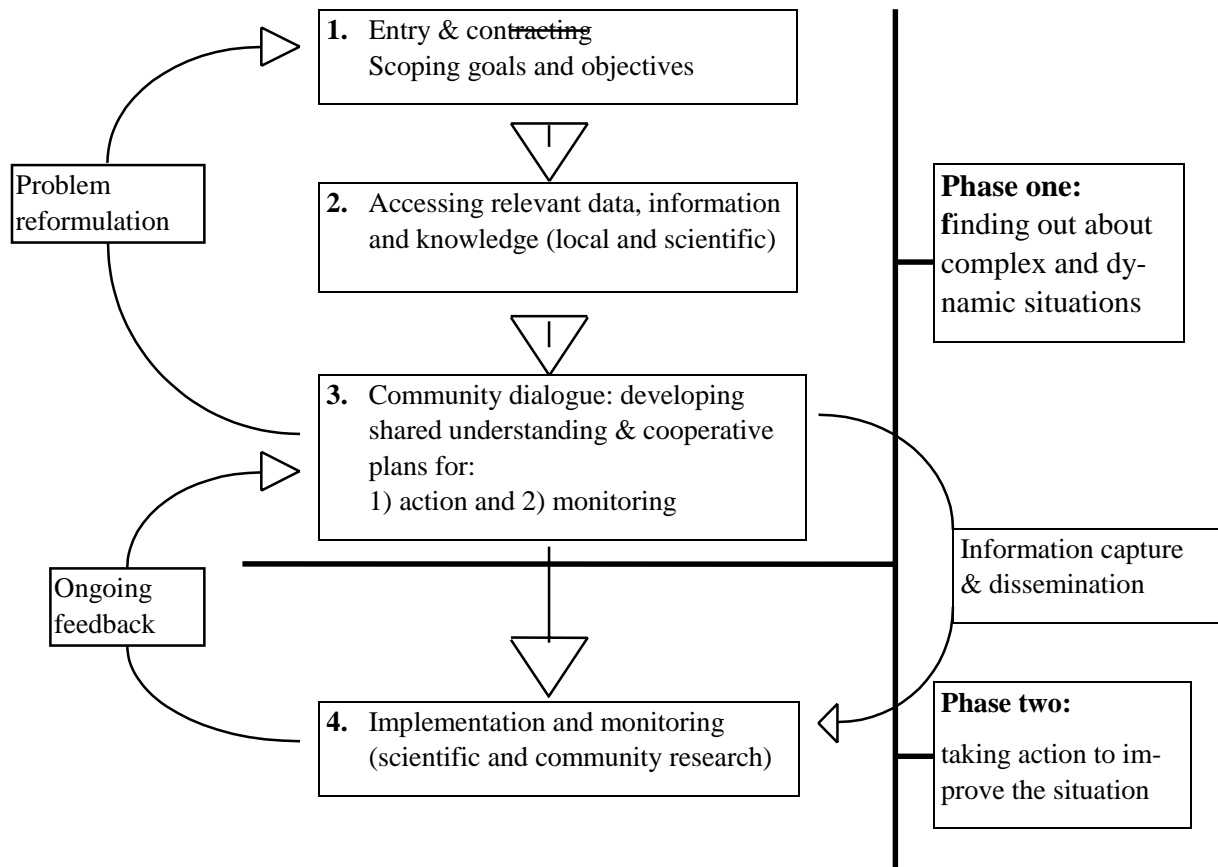
- Na de *control*-fase is het belangrijk dat de plannen ook daadwerkelijk verwezenlijkt worden. Hierin ligt een belangrijke taak weggelegd voor degenen die het proces begeleiden en de besluiten implementeren.
- AIC is een proces, dus niet iets met een begin of eind. Wanneer men na de *Control*-fase overgaat tot actie, moeten de verschillende activiteiten beoordeeld (*appreciated*), geanalyseerd (*influenced*) en verbeterd worden (*controled*). Reflectie zou een vast deel uit moeten maken van de toepassing van het AIC-model.
- Alhoewel men de mate van participatie aan de hand van de hoeveelheid en soort *stakeholders* goed kan meten is het moeilijker om de kwaliteit van de participatie te meten. *Appreciation & influence* zijn niet gebonden aan de workshop omgeving. Het kan zijn dat bepaalde *stakeholders* niet lijken bij te dragen aan het proces in de workshop omgeving, maar dat deze personen op andere plekken, achteraf of tussendoor, indirect wel het proces beïnvloeden (MacNeil website).

### 3.6 Integrated Systems for Knowledge Management

*Integrated Systems for Knowledge Management* (ISKM), ontwikkeld door W. Allen en O. Bosch, is een benadering die gemeenschappen helpt bij het ontwikkelen en beheren van kennis nodig voor goede besluitvorming. Het doel was oorspronkelijk het verhogen en verbeteren van publieke participatie bij het beheer van natuurlijke hulpbronnen. Het begint echter duidelijk te worden dat de benadering ook gebruikt kan worden bij ander-soortige situaties zoals armoede bestrijding. Centraal staan het combineren van lokale en wetenschappelijke kennis en het structureren van deze kennis door middel van begeleide communicatieve processen om zo een goede besluitvorming tot stand te brengen. De benadering is flexibel. Dit wil zeggen dat de verschillende stappen meerdere malen doorlopen kunnen worden om het leerproces te bevorderen (Allen website). Figuur 3.4 laat zien hoe ISKM er in schema uitziet.

De eerste stap van de benadering is gericht op het ontwikkelen van een gemeenschappelijk begrip van een waargenomen kwestie of probleem. Het gaat dan om ten eerste het onderzoeken van de aard van het probleem, ten tweede het onderzoeken van de behoeften en mogelijkheden van degenen die bij het probleem betrokken zijn (*stakeholders*) en tenslotte het vaststellen van wie bij het proces betrokken worden (participanten) en wanneer. *Stakeholders* worden dus vanaf de startfase in het proces betrokken. Hierdoor is de kans groter dat het geheel zal leiden tot resultaten en mogelijkheden die werkelijk de behoeften van de gemeenschap tegemoetkomen (Allen, Bosch & Gibson 1995c).

De volgende stap is gericht op het verzamelen van lokale en wetenschappelijke informatie en kennis met betrekking tot de aan te pakken kwestie. In stap één heeft men hiervoor de basis gelegd door geschikte methoden voor dataverzameling te selecteren, zoals interviews en vragenlijsten. Alle informatie en kennis wordt uiteindelijk samengebracht in één voorziening die toegankelijk is voor allen betrokkenen (Allen & Bosch 1996).



*Figuur 3.4 ISKM: A participatory research framework to facilitate the identification and introduction of more sustainable land management practices. The two phases combine to form an effective learning environment (Allen website).*

Bij stap drie staat onderlinge dialoog in een omgeving van begeleide workshops centraal. Doordat men bij milieukwesties vaak te maken heeft met verschillende en complexe inzichten en sociale waarnemingen, is het nodig om een goede communicatie op gang te brengen tussen degenen die bij het proces betrokken zijn. De dialoog is in eerste instantie gericht op naar elkaar luisteren en vervolgens het selecteren van bruikbare kennis en informatie. Dit is nodig voor het ontwikkelen van een gepaste, algemeen geaccepteerde en goed onderbouwde strategie om een bepaalde kwestie aan te pakken. Daarnaast kunnen de participanten in de workshop nieuwe inzichten opdoen om daarmee vervolgens hun eigen handelen te evalueren. Dialoog kan ook bijdragen aan het initiëren van nieuwe relevante onderzoeken doordat men leemtes in de bestaande kennis en informatie ontdekt. De onderlinge communicatie is niet beperkt tot alleen de derde stap van het proces. Het is een integraal onderdeel van het proces, zodat er een cyclisch patroon in de vorm van regelmatige terugkoppeling in stand wordt gehouden (Allen & Bosch 1996).

De tweede fase van het proces, stap 4, is gericht op het ondernemen van actie. Hier zal datgene dat besloten is in de voorgaande stappen geïmplementeerd worden. Belangrijk is

de terugkoppeling naar de eerste fase. Bij het monitoren van het verloop van een project komt er vaak nieuwe informatie vrij. Deze kan gebruikt worden om eerdere informatiestromen bij te werken, nieuwe doelen te stellen of strategieën bij te stellen.

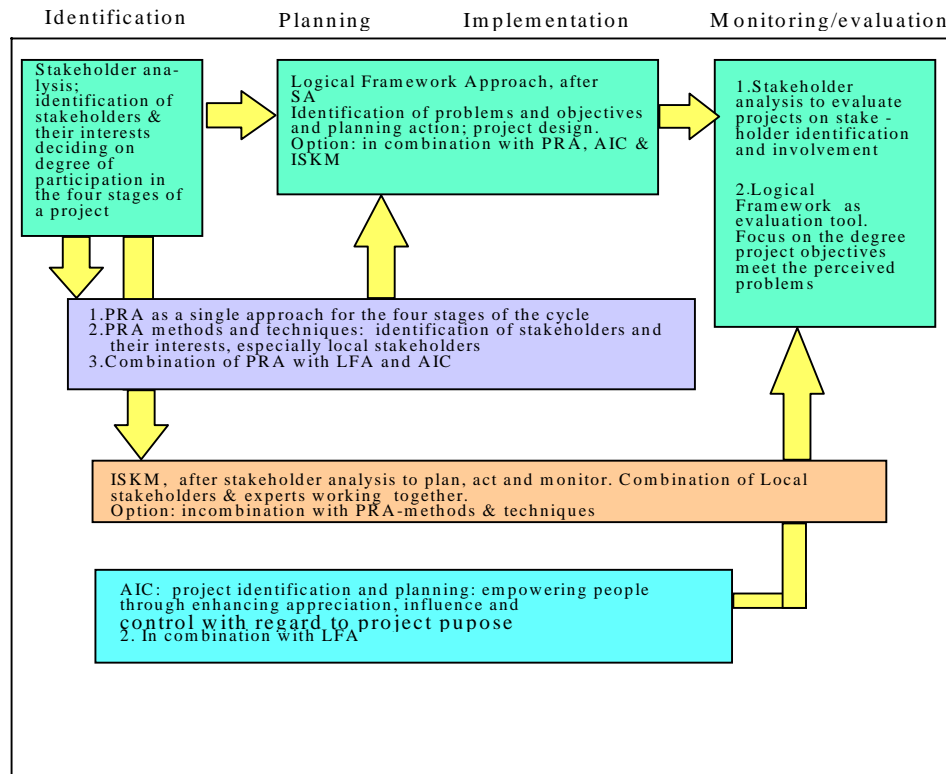
### 3.6.1 Opmerkingen

Wat het eerst opvalt bij ISKM is dat de benadering een heel globaal kader biedt voor het opzetten van participatieve projecten. Ondanks het feit dat er het één en ander over de benadering geschreven is, blijkt uit die literatuur niet hoe men precies de stappen dient in te vullen. Zo spreekt men bijvoorbeeld over een dialoog tussen *stakeholders* vanaf het begin van het proces, echter hoe men deze *stakeholders* gaat identificeren blijft onduidelijk. Een aantal van dit soort onvolledigheden zijn ter verduidelijking voorgelegd aan één van de personen achter de benadering, Will Allen. Hij kon echter weinig nieuwe inzichten verschaffen. Wel stuurde hij in antwoord op de vragen een stuk over PRA op dus wellicht wil men gebruik maken van de methoden en technieken van deze benadering om ISKM nader in te vullen.

## 3.7 Tot slot

Figuur 3.5 laat zien hoe de vijf benaderingen zich ten opzichte van elkaar verhouden. Bovenaan de figuur staan de vier fasen van de projectcyclus vermeld. Mogelijke opties voor het doorlopen van deze vier fasen kunnen zijn:

Identificatie:	SA	Identificatie:	SA
Planning/Implementatie:	LFA	Planning/implementatie	ISKM + PRA-technieken
Evaluatie:	LFA	Evaluatie:	LFA + SA



*Figuur 3.5 De vijf benaderingen en de projectcyclus.*



## 4. Case-study: Wetlandsbeheer in Pakistan

### 4.1 Inleiding

Het nu volgende hoofdstuk is een case-beschrijving gebaseerd op een rapport van het WWF 'Community based planning for wetland conservation'. Ondanks het feit dat men bij het project gebruik heeft gemaakt van de in de literatuur veel geprezen *Participatory Rural Appraisal*-benadering zijn er toch wat kanttekeningen bij het project te plaatsen. Één van de meest opvallende zaken is dat men is blijven steken in de planningsfase. Er hebben PRA-sessies plaatsgevonden om problemen te identificeren en wensen te formuleren maar wat er daarna gebeurt is blijft in het midden. Hieruit kan men concluderen dat de belangrijkste doelstelling van het project, namelijk het oplossen van een probleemsituatie, niet behaald is. Een ander punt is dat men zich volledig heeft gericht op de lokale bevolking. Er zijn echter naast deze groep mensen nog andere belanghebbenden te onderscheiden. Met het oog op een duurzame oplossing is het belangrijk alle *stakeholders* bij het project te betrekken. De gebruikte methoden en technieken kunnen tenslotte ook op een aantal punten verbeterd worden. In het stukje 'opmerkingen met betrekking tot de PRA-oefeningen' zal dit aan bod komen. Allereerst echter zal wat dieper op het project worden ingegaan.

Na een korte inleiding met een situatieschets zal de PRA-oefening, aan de hand van een aantal gebruikte methoden en technieken, uitgelicht worden. De volgende paragraaf is besteed aan de percepties van de lokale bevolking in het projectgebied. Deze wordt gevolgd door een beschrijving van de resultaten van de PRA-oefening en mogelijkheden voor de aanpak van geïdentificeerde problemen. De beschrijving wordt afgesloten met een kritische beschouwing waarin uitvoeriger wordt ingegaan op de bovengenoemde punten.

### 4.2 Achtergrond van het project

WWF-Pakistan is de grootste NGO voor natuurbeheer in Pakistan. De organisatie richt zich vooral op bosbeheer en de bescherming van bedreigde diersoorten, trekvogels en wetlands. Om conservatie en duurzame omgang met biodiversiteit te bevorderen heeft het WWF een aantal demonstratieprojecten opgezet in verschillende delen van Pakistan. Één daarvan is gericht op het Ucchali wetlandscomplex. Dit gebied ligt in de Salt Range in north central Punjab en het bestaat uit drie onderling afhankelijke wetlands: Ucchali, Khabbaki en Jalar. Het gaat in het totaal om zo'n 1243 hectare die beheerd en beschermd worden volgens de Punjab Wildlife Act (1974). In 1993 is door het WWF-Pakistan en de Punjab Wildlife Department een geïntegreerd management plan opgesteld voor het complex. Het plan was gericht op het behoud van het natuurlijke karakter van het gebied met behulp van geschikte beheersmaatregelen en tevens op duurzame ontwikkeling met betrekking tot de behoeften van de lokale bevolking.

Het plan kende echter één zwak punt. Het was gebaseerd op een analyse van secundaire informatie en standpunten van deskundigen werkzaam in het gebied. Van directe informatie van de bewoners van de plaatselijke dorpjes was geen sprake. WWF-

Internationaal, WWF-Pakistan en de Punjab Wildlife Department kwamen daarom tot de conclusie dat om het managementplan succesvol te maken er meer informatie nodig was over houdingen en waarnemingen van lokale gemeenschappen met betrekking tot ontwikkelings- en beheerskwesties en in het bijzonder de standpunten over de relatie tussen wetland management en lokaal levensonderhoud. Om dit te kunnen bereiken werd er een PRA-workshop georganiseerd.

De workshop had als doel het vaststellen en beoordelen van lokale behoeften en mogelijkheden, het initiëren van een participatief planningsproces voor het beheer van de wetlands en tenslotte het herzien van het bestaande managementplan aan de hand van de verzamelde informatie. Omdat men gebruik ging maken van de PRA-benadering werd er voorafgaand aan het veldwerk een vierdaagse introductiecursus georganiseerd voor de mensen van WWF-Pakistan en de Punjab Wildlife Department. Training en begeleiding werd hierbij verzorgd door specialisten van het Kalam Integrated Development Project (Pakistan) en WWF-Internationaal (Zwitserland). Het veldwerk vond plaats over een periode van 8 dagen in een drietal dorpen, Uchali en Ugali bij het Uchali meer en Dhadar bij het Khabbaki meer. De introductiecursus zal verder buiten beschouwing worden gelaten.

### 4.3 Het veldwerk

Een maand voor aanvang van het veldwerk waren er door begeleiders van de workshop oriëntatiegesprekken georganiseerd met een aantal vertegenwoordigers van de drie dorpen. Het doel van deze gesprekken was allereerst om dorpingen te informeren over de uitgangspunten en doeleinden van PRA, ten tweede om hen te vragen of ze geïnteresseerd waren in deelname aan de workshop en als gevolg daarvan een lange termijn planningsproces en tenslotte om wat praktische zaken te regelen zoals het aanstellen van dorpingen om als intermediair op te treden tijdens de workshop. De gesprekken in de dorpen verliepen goed. Alle drie gingen akkoord met de PRA-oefening en er werden inwoners uitgekozen om de introductiecursus bij te wonen en daarna tijdens het veldwerk te fungeren als verbindende schakel tussen leden van het PRA-team en het dorp. De veldwerkdagen werden verder voorbereid met het lezen van het bestaande managementplan, secundaire data en andere achtergrondinformatie.

De achtdaagse PRA-oefening werd niet volgens een vast schema uitgevoerd. Omdat PRA staat voor een verzameling van benaderingen en methoden die context-afhankelijk ingezet kunnen worden zagen de veldwerkdagen er voor de drie dorpen verschillend uit. Wel zijn globaal de gebruikte methoden te beschrijven waarvan er nu enkele aan de orde zullen komen. Bij alle drie de dorpen werd het proces aangevangen met een gezamenlijke dorpsbijeenkomst. Op deze manier konden de leden van het PRA-team zich voorstellen en het doel van de workshop uitleggen. Een volgende methode die in alle dorpen toegepast werd was *participatory mapping and modelling*. Dit kan ingezet worden wanneer men meer inzicht wil krijgen in ruimtelijke relaties tussen bijvoorbeeld natuurlijke hulpbronnen en dorpen of wanneer men geïnteresseerd is in sociale relaties binnen een dorp. Bij *participatory mapping* gaat het erom dat lokale bewoners met zo min mogelijk bemoeienis van buiten af kaarten tekenen, zoals bijvoorbeeld een plattegrond, met behulp van lokale materialen dus vaak niet met pen en papier. Tegelijkertijd kan men uitleg geven bij datgene wat getekend wordt. Het is niet de bedoeling dat de opdracht uitge-

voerd en ingeleverd wordt maar dat wanneer een eerste persoon klaar is andere inwoners de kans krijgen om het getekende te bekijken te beoordelen en eventueel aan te vullen of verbeteren.

Een andere methode, gebruikt bij de PRA-oefening, is semi-gestructureerde interviews. Dit valt te omschrijven als begeleid interviewen en luisteren waarbij alleen een paar vragen en onderwerpen van tevoren zijn vastgesteld en dus nieuwe vragen tijdens het interview ontstaan. De interviews lijken informeel en conversatie gericht maar zijn tegelijkertijd zorgvuldig gecontroleerd en gestructureerd. Er zijn verschillende manieren om dit soort interviews af te nemen. Men kan praten met mensen die een sleutelpositie innemen bij een bepaald onderwerp of activiteit of men kan groepsinterviews organiseren. Daarnaast kan men doelen op profielbeschrijvingen of casestudies of kan men beginnen met vragen die direct leiden tot de kwesties ter sprake. Tijdens de workshop ging de aandacht bij de interviews uit naar de percepties van het wetlandscomplex, de sociale en religieuze betekenis en de waargenomen voordelen zowel ecologisch als economisch van het gebied. Andere methoden die gebruikt zijn tijdens de workshop zijn onder *andere participatory diagramming*, trendanalyse, individuele casestudies en scoring/ranking van waargenomen waarden van de wetlands.

Bij alle drie de dorpen werd de oefening afgesloten met een dorpsbijeenkomst. In Dhadar werden er aparte ontmoetingen georganiseerd voor de mannen en vrouwen. Bij de mannen werden er door de leden van het PRA-team diagrammen opgehangen met daarop de verschillende opties voor het beheer van de wetlands. Deze waren eerder tijdens de verscheidene activiteiten door de bewoners geïdentificeerd. De hierop volgende discussie tussen alle aanwezigen eindigde uiteindelijk in een weergave van de verschillende opties naar mate van preferentie. De diagrammen veranderden in een probleem-oplossingsmatrix door alle voor- en nadelen van de opties en de stappen die daarvoor ondernomen zouden moeten worden zorgvuldig te beschouwen. De vrouwenbijeenkomst verliep minder gemakkelijk. De aanvangstijd was twaalf uur 's middags, een tijdstip waarop de meeste vrouwen druk bezig zijn met koken en wassen. Hierdoor was men genooddakt een paar uur te wachten omdat er om twaalf uur te weinig vrouwen aanwezig waren om de discussie te starten. Het tweede wat mis ging waren de diagrammen. Deze waren net zoals bij de mannen weergegeven op grote vellen papier. Echter een groot aantal van de vrouwen kon niet lezen of schrijven. Daarnaast waren de vrouwen meer bekommerd met de directe behoeften dan het beheer van de wetlands. Een laatste verstoringe factor was dat halverwege de ontmoeting de mannen binnen kwamen lopen. Zij begonnen zich bezig te houden met het in kaart brengen van de opties naar mate van preferentie en uiteindelijk domineerden zij min of meer de rest van de discussie.

#### 4.4 Lokale percepties van de wetlands

In deze paragraaf zullen de resultaten van de PRA-oefening in Dhadar als voorbeeld dienen. Dhadar is de grootste van de twee dorpen die zich bij het Khabbaki meer bevinden. Het ligt op 100 meter hoogte ten noordwesten van het meer. Er wonen tussen de 6000 en 8000 mensen afhankelijk van het seizoen. Ongeveer tweederde van de gezinnen bevindt zich in Dhadar zelf, de rest woont in Derajat, een agrarisch gebied één kilometer ten noorden van Dhadar. De meeste huishoudens, 630, leven van landbouw. Negentig procent daarvan bezit minder dan één are land. In het totaal valt er zo'n 1781 are ontgonnen

grond onder het beheer van Dhadar. Ten noorden van het dorp zijn terrassen gesitueerd voor ‘rainfed’ landbouw. In het zuidwesten verbouwt men groenten met behulp van water uit putten rondom het meer. Naast deze 1781 are beschikken de inwoners van Dhadar ook over zo’n 2539 are niet ontgonnen grond. Een groot gedeelte hiervan wordt ingenomen door wegen, huizen en andere soortgelijke zaken en de bodem van het Khabbaki meer. Naast boeren is er ook een klein aantal mensen dat andere beroepen uitoefent zoals schoenmakers, kappers en wevers. Een groot deel van de mannen werkt voor het levensonderhoud van het gezin ook voor het leger. Tijdens hun afwezigheid zorgen de vrouwen voor het land.

Om de lokale ideeën over de waarde van de wetlands vast te stellen en te beoordelen werd voornamelijk gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews en ranking-methoden. Men maakte hierbij onderscheid in de verschillende sociale groepen die eerder door de dorpingen waren geïdentificeerd: boeren, niet-boeren, vissers, mannen en vrouwen. Wat meteen duidelijk werd was dat de dorpingen sterke negatieve gevoelens hadden met betrekking tot het Khabbaki meer. Vooral de boeren waren niet blij met de situatie zoals de volgende citaten laten zien. ‘Dit is niet een meer, dit is een rampgebied ontstaan door overstromingen’. ‘De recreatieve waarde van het meer is enkel en alleen voor rijke mensen’. ‘Al twee dorpingen hebben een boete gekregen van het departement voor visserij omdat ze bij het meer zaten. Het meer is niet bedoeld voor vermaak’. Toen de boeren waarden toekenden aan het gebied en deze rangschikten in volgorde van preferentie, kwam mogelijkheid van het meer om na ontwatering als landbouwgrond te dienen als eerste uit de bus. De waarde van het water als economische bron zoals onder andere irrigatie van ‘rainfed’ akkers kreeg een tweede plaats toegekend.

De minst gewaardeerde betekenis van het gebied was de mogelijkheid voor visserij en jacht. Deze uitkomst was niet verwonderlijk omdat de bodem van het meer zeer vruchtbaar is. Eén man maakte duidelijk dat één hectare land onder water equivalent is aan drie hectare op de heuvels. Daarnaast waren de dorpingen kwaad over het feit dat het departement voor visserij exotische vissen had uitgezet in het meer en vervolgens de rechten voor de vangst had verloot aan buitenstaanders. Ondanks het feit dat de grond toebehoort aan de dorpingen mogen zij zelf niet vissen.

De rangschikking van de niet-boeren uit Dhadar kwam grotendeels overeen met deze negatieve waardering omdat zij in hun levensonderhoud afhankelijk zijn van de inkomsten van de boeren. Een iets andere uitslag kwam naar voren bij de bewoners van de Derajats. Zij gaven de hoogste waardering aan gebruik van het water voor irrigatie. Ook de vrouwen van het dorp hechtten hier de meeste waarde aan alhoewel vanuit het oogpunt van drinkwater en het wassen van kleren. De vissers tenslotte, als kleinste sociale groep, waardeerden het gebied naast de mogelijkheid voor visserij om schoonheidsredenen en de aanwezigheid van wilde dieren.

#### **4.5 Mogelijkheden voor nieuw managementplan**

Door de resultaten van de analyse werd het duidelijk dat er voor een nieuw managementplan een compromis moest worden gevonden tussen de prioriteiten van het wetlandsbeheer en de lokale behoeften. De dorpingen werden daarom aangemoedigd om hun analyse van het conflict tussen ecologische standpunten enerzijds en lokale behoef-

ten anderzijds met het PRA-team te delen en mogelijke opties voor management te exploreren. Na diverse groepsdiscussies en semi-gestructureerde interviews met mannen en vrouwen van de verschillende sociale groepen waren de volgende opties geformuleerd:

1. uitwisseling van de grond op de bodem van het meer met vervangende grond in het reservaatbos van de regering ten noorden van de Derajat;
2. gebruik van water van het meer voor irrigatie van *rainfed* landbouw leidend tot gedeeltelijke winning van grond door verkleining van het meer;
3. betaling van een gedeelte van de opbrengst van de visrechten aan de dorpingen voor verbeteringen binnen de gemeenschap;
4. mooi maken van het meer door het planten van sier- en fruitbomen, de ontwikkeling van een kinderpark en het bouwen van een aantal hutten;
5. het meer met rust laten omdat ontwatering het waterniveau in de putten verlaagd;
6. uitwisseling van grondrechten onder het meer voor een pakket van sociale voorzieningen.

In de afsluitende dorpsbijeenkomsten werden door de mannen en vrouwen apart de opties gerangschikt naar mate van preferentie. De uitkomsten staan weergegeven in tabel 4.1.

Tabel 4.1 Prioriteit van de managementopties.

Mannen		Vrouwen	
Prioriteit	Optie	Prioriteit	Optie
1	1	1	6
2	6	2	1
3	2	3	2
4	3	4	4
5	4	5	3
6	5	6	5

Beide groepen hechtten veel waarden aan een pakket van sociale voorzieningen en maakten een lijst van zaken die men geregeld zou willen zien. In verschillende volgorde voor de mannen en vrouwen werden onderwijs, gezondheidsvoorzieningen, water en elektriciteit genoemd. Na afloop van deze twee bijeenkomsten werd er een laatste gezamenlijke bijeenkomst gehouden. Hierin werd gepraat over de toekomstige stappen die ondernomen zouden moeten worden met name de discussie tussen de vrouwen en de mannen binnen de gemeenschap en tussen de gemeenschap als geheel en de regering. Indien er een zinvolle overeenkomst zou worden bereikt met de regering dan, gaven de dorpingen aan, zouden zij ten eerste het meer met rust laten en diens beheersstatus respecteren indien sprake van een compensatieregeling voor de onbruikbare grond, ten tweede niet jagen en vissen in en rondom het meer en tenslotte zouden zij het meer erkennen als eigendom van de regering. Echter de regering zou dan ook tegemoet moeten komen door ten eerste visserij te beperken, ten tweede wetten op te stellen en te handhaven tegen stropers onafhankelijk van hun status en tenslotte door stappen te ondernemen voor het mooier maken van het meer met oog voor de mening van de dorpingen.

In het rapport staat dat men het bestaande managementplan pas zal aanpassen wanneer men de PRA benadering heeft toegepast in een aantal andere dorpen in het gebied (zie

ook commentaar op het project). Wel worden er een aantal zaken genoemd waar WWF-Pakistan en de Punjab Wildlife Department alvast mee kunnen beginnen ter voorbereiding op de definitieve herziening. Allereerst kunnen zij starten met het opnemen van de voorgestelde opties door de drie dorpen in het bestaande plan. Ten tweede kunnen ze wettelijke kwesties over grondrechten onder de meren ophelderen. Ten derde kunnen de banden tussen de lokale gemeenschappen en de verschillende overheidssectoren (Social Forestry Department, Soil Conservation Department etc.) versterkt worden om zo conflicten te beheersen en een zo duurzaam mogelijk wetlandsbeheer mogelijk te maken. Daarnaast kan men het opzetten van gezamenlijke managementsystemen tussen overheidsdepartementen, dorpsorganen en de gebruikers van bepaalde natuurlijke bronnen begeleiden en tenslotte kunnen het WWF en de Wildlife Department fondsen werven, extern en intern, om managementopties te financieren.

In nu volgende paragrafen zal het project van het WWF en de Punjab Wildlife Department worden geëvalueerd. De eerste paragraaf bevat opmerkingen met betrekking tot de PRA-oefening. Deze zijn overgenomen uit het rapport van het WWF. De tweede paragraaf is een evaluatie van het project als geheel gebaseerd op eigen inzicht.

#### **4.6 Opmerkingen met betrekking tot de PRA-oefening**

Wat duidelijk uit het proces naar voren kwam is dat introductiegesprekken zeer belangrijk zijn. Het doel van de oefening en de gebruikte methoden dient goed aan de bewoners van de dorpen uitgelegd te worden. Daarbij moet er allereerst speciale aandacht uitgaan naar de rol van de dorpingen als expert en degenen die het proces begeleiden als leerling. Zij leren van en met de plaatselijke bevolking. Ten tweede dient goed aangegeven te worden waar de oefening tot leidt. In dit geval betrof het een herziening van een bestaand managementplan en dus niet een ontwikkelingsproject. Uit een aantal voorvallen tijdens het proces kon worden opgemaakt dat enkele dorpingen wel deze verwachting koesterden. Een derde punt is dat ook na de introductiegesprekken mensen van het PRA-team zich dienen voor te stellen en het doel van hun komst aan te geven wanneer zij nieuwe huishoudens of dorpen bezoeken. Tevens is het belangrijk dat zij een goede en ontspannen verstandhouding te creëren omdat dit belangrijk is voor het succes van PRA. Verder is het verstandig om tenminste één vrouw binnen het team te hebben. Wanneer dit niet het geval is, zoals in deze casus bij één dorp, wordt het zeer moeilijk om inzichten en standpunten van de vrouwen te verzamelen en analyseren. Het feit dat de vrouwen een ondergeschikte plaats innemen in de sociale 'hiërarchie' versterkt dit nog eens. Een laatste belangrijke les vanuit de organisatie van de workshop was dat het een voordeel is wanneer de begeleiders van het proces ook in de dorpen zelf verblijven. In dit geval waren de slaapgelegenheden ergens anders gesitueerd en verloor men veel tijd met heen en weer reizen. Bovendien miste men kansen om in de avond deel te nemen aan gesprekken tussen dorpingen over het verloop van de dag.

Met betrekking tot de verschillende methoden en het gebruik daarvan kan het volgende gezegd worden. Over het algemeen maakte men te weinig gebruik van groepsdiscussies. In een brainstorm-omgeving worden participanten gestimuleerd om ervaringen te delen met anderen en om eigen percepties van bepaalde kwesties nader te onderzoeken. Ook vonden er te weinig spelletjes en interactieve oefeningen plaats. Deze kunnen het groepsproces versterken en omstreden onderwerpen zoals een bepaald conflict makkelijk-

ker bespreekbaar maken. Een punt voor verbetering vatbaar is het omgaan met meningen en inzichten van dorpelingen van een 'lagere sociale klasse', zoals het voorbeeld van de bijeenkomst van vrouwen waar uiteindelijk de mannen na binnen gekomen te zijn het proces naar eigen hand zetten. Tevens kan men te maken krijgen met mensen die om deze reden niet deelnemen of wel deelnemen maar niets inbrengen.

#### 4.7 Commentaar op het project

Met betrekking tot het initiatief als geheel kan het volgende gezegd worden. Allereerst leende deze situatie zich in mindere mate voor conflicten dan bijvoorbeeld een groot ontwikkelingsproject. Alle drie de meren in het Ucchali gebied waren al officieel beschermde gebieden voordat men besloot een integraal managementplan op te stellen. Het ging dus niet om een grootschalige verandering door bijvoorbeeld een projectontwikkelaar maar om het inpassen van ideeën van de plaatselijke bevolking in een noodzakelijk beheersplan. PRA als benadering leent zich hier goed voor omdat deze gericht is op het versterken van de positie van plaatselijke bewoners door deze een actieve rol in te laten nemen in het planningsproces. Indien men te maken zou krijgen met meerdere *stakeholder*-groepen zoals bijvoorbeeld projectontwikkelaars of instanties die een ontwikkeling financieren dan zou een PRA-benadering niet voldoende zijn geweest om alle standpunten en meningen in het plan te kunnen verwerken. Het lokale karakter van het project is een andere punt dat het proces relatief makkelijk liet verlopen. Men had te maken met een aantal dorpen in een afgebakend gebied dus niet met bijvoorbeeld een gehele rivierdelta. Hierdoor kon men volstaan met een kleinschalige aanpak en een overzichtelijke organisatie. Dit kan participatie van lokale *stakeholders* alleen maar bevorderen. Ook het feit dat de PRA-sessie werd uitgevoerd door mensen uit Pakistan zelf vanuit het WWF en vanuit de lokale Wildlife Department en niet door afgevaardigden van een grote internationale hulporganisatie versoepelde het verloop van het proces omdat zij beter bekend zijn met lokale manier van leven, de taal en waarschijnlijk ook makkelijker door de lokale bevolking geaccepteerd worden.

Ondanks deze positieve punten is er ook een aantal aanmerkingen te maken. Ten eerste heeft men in de opzet van de PRA-oefening, weergegeven in het rapport, vrijwel geen aandacht besteed aan de herziening van het bestaande managementplan alhoewel dit toch duidelijk in de doelstelling vermeld stond. In het rapport wordt het verloop van de PRA-sessies beschreven inclusief alle gecreëerde opties voor beheer van de wetlands. Echter op welke manier deze in het managementplan zijn opgenomen en of dit dus überhaupt wel gebeurd is wordt buiten beschouwing gelaten. Aangezien de eerste workshop in 1994 heeft plaatsgevonden moet de gehele PRA oefening nu wel zijn afgerond inclusief het aanpassen van het managementplan. Op de WWF-site is zulke informatie niet te vinden en dus kan men niet met zekerheid zeggen of er inderdaad veranderingen hebben plaatsgevonden in het beheer van de Ucchali wetlandscomplex. Het lijkt erop dat men is blijven steken in de planningsfase. Een ander punt is dat in het rapport vrijwel alleen aandacht wordt gegeven aan de identificatie- en planningsfase. Met betrekking tot implementatie wordt in één van de hoofdstukken kort gesproken over het opzetten van managementsystemen die verantwoordelijk zijn voor de diverse activiteiten. Evaluatie blijft in zijn geheel achterwege. Een laatste punt is dat de PRA-workshop volledig gericht is op de lokale bevolking. Wanneer men echter het gehele systeem in beschouwing neemt

lijkt het duidelijk dat ook andere *stakeholders*, zoals de diverse overheidsdepartementen, belangrijk zijn voor een goede planning en implementatie. Hun rol in het project blijft ongedefinieerd.

*Tabel 4.2 Een overzicht van aandachtspunten voor in de toekomst op basis van de tekortkomingen van het oorspronkelijke project.*

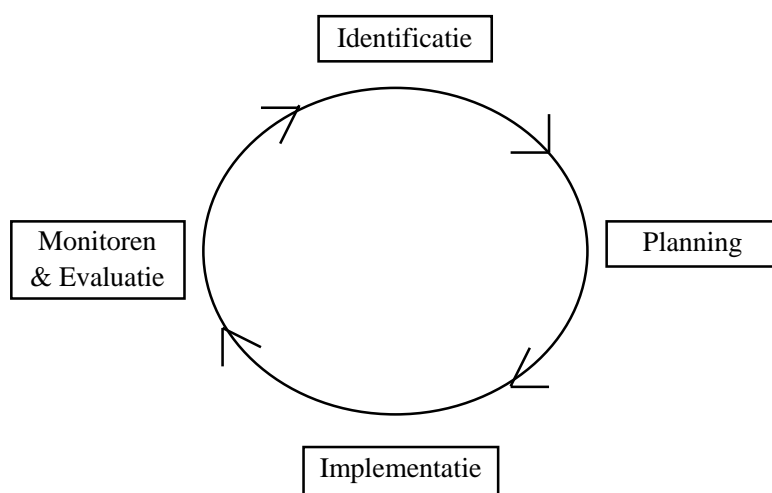
Punten van aandacht	
<b>PRA-oefening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veel aandacht geven aan introductiegesprekken en dan met name het doel van de oefening</li> <li>• zowel mannen als vrouwen in het team</li> <li>• zoveel mogelijk ter plekke werken</li> <li>• veel gebruik van groepsdiscussies en spelletjes om het groepsproces te versterken</li> <li>• speciale aandacht voor de sociale organisatie binnen een gemeenschap</li> </ul>
<b>Project als geheel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kleinschalige projecten vergemakkelijken participatie zo ook begeleiders van dezelfde nationaliteit of afkomst</li> <li>• een project kent een viertal fasen, implementatie en evaluatie verdienen evenveel aandacht als identificatie en planning</li> <li>• Alle <i>stakeholders</i> dienen in het proces betrokken te worden voor een duurzaam resultaat</li> </ul>



## 5. Een andere aanpak

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal bekeken worden in hoeverre andere participatiebenaderingen hadden kunnen worden toegepast door WWF-Pakistan en de Punjab Wildlife Department op het project in Pakistan. De indeling van het hoofdstuk is gebaseerd op de vier fasen van de projectcyclus: identificatie, planning, implementatie en evaluatie. Per fase worden één of meerdere benaderingen, die in hoofdstuk twee zijn besproken, toegepast. Het herontwerp maakt deel uit van de doelstelling van dit onderzoek. Door de benaderingen toe te passen op een concreet milieuproject kan meer inzicht verkregen worden in het gebruik van de benaderingen (de geschiktheid voor de praktijktoepassingen) en de eventueel daarbij optredende knelpunten. Omdat de initiatiefnemers van het oorspronkelijke project gebruik hebben gemaakt van *Participatory Rural Appraisal* zal deze benadering niet meer aan bod komen. Wel zal er bij het nieuwe ontwerp rekening worden gehouden met de problemen die het gebruik van deze benadering met zich mee bracht.



*Figuur 5.1 De vier fasen van de projectcyclus.*

*Stakeholder analysis* (SA) vormt de benadering die in dit herontwerp van het wetlandsproject in Pakistan is gebruikt voor de identificatiefase. De toepassing van deze benadering heeft een aantal voordelen. Ten eerste krijgen de initiatiefnemers van een project een duidelijk overzicht van alle *stakeholders* en diens belangen. Het oorspronkelijke project was geheel gericht op de lokale bevolking, andere *stakeholders* zoals de diverse overheidsdepartementen maakten slechts indirect deel uit van het proces. Bij het toepassen van SA worden de initiatiefnemers van een project genoodzaakt alle belanghebbenden van begin af aan bij het proces te betrekken. In eerste instantie gaat het misschien alleen maar om het vaststellen van hun belangen. Wanneer men echter later zich bezig

gaat houden met het onderzoeken van de posities van *stakeholders* met betrekking tot het succes van een project dan zal men er snel achter komen dat een aantal *stakeholders*, die bij het oorspronkelijke project een bijrol speelden, een zeer belangrijke positie inneemt. Men is daardoor vrijwel genoodzaakt deze groepen van belanghebbenden actief bij het proces te betrekken. Een tweede voordeel van het gebruik van SA is dat hiermee een goede basis wordt gelegd voor de resterende fasen van het project. Niet alleen worden alle *stakeholders* geïdentificeerd maar ook hun sociale relaties en tegenstrijdige belangen. Omdat communicatie centraal staat in een participatief project is het goed om zo vroeg mogelijk in het proces een beeld te vormen van interacties tussen *stakeholders* in het alledaagse bestaan en mogelijke conflicten te signaleren.

Planning, implementatie en monitoren en evaluatie komen in het tweede deel van dit hoofdstuk aan bod. Deze fasen zijn samengenomen omdat de *Logical Framework Approach* (LFA), die zowel voor planning als implementatie, monitoren en evaluatie toegepast kan worden, in dit onderzoek als leidraad wordt gebruikt. Wegens het feit dat deze benadering alleen een kader biedt voor het ontwerpen van een project en de diverse stappen slechts globaal worden beschreven is bij de nieuwe aanpak gekozen voor een combinatie van LFA met *Appreciation, Influence en Control* (AIC). De twee benaderingen vertonen een aantal overeenkomsten en met de beschikking over een concreet voorbeeld van een AIC-workshop is het makkelijk om de twee te integreren. Het resultaat, weergegeven in paragraaf 5.3, is een gestructureerd stappenplan met veel aandacht voor implementatie, monitoren en evaluatie van activiteiten in tegenstelling tot het oorspronkelijke project dat bleef steken in de planningsfase. Omdat terugkoppeling naar eerdere fasen een belangrijk onderdeel vormt van participatieve processen en zowel LFA als AIC hier weinig aandacht aan besteden, zijn er hier en daar elementen van *Integrated Systems for Knowledge Management* toegevoegd zodat er een mooi cyclisch proces kan ontstaan.

## 5.2 Identificatie

### 5.2.1 Inleiding

Voor de identificatiefase van het nieuwe projectontwerp is in dit onderzoek gekozen voor het toepassen van stakeholder analysis (SA). Één van de redenen hiervoor was het feit dat de PRA-sessies van het WWF-Pakistan en Punjab Wildlife Department volledig gericht waren op de lokale bevolking en dat de andere *stakeholder*-groepen min of meer buiten beschouwing werden gelaten. Wanneer men het project zou beginnen met een grondige analyse van aanwezige *stakeholders* dan komen veel of alle belangen boven tafel en creëert men tevens een goede basis voor het communicatieproces tussen de *stakeholders* waardoor participatie vanaf het begin kan plaatsvinden.

De hieronder volgende beschrijving van een SA voor het wetlandsproject in Pakistan is gebaseerd op het stappenplan uit hoofdstuk 3. Er is geprobeerd een overzicht te geven van de verschillende *stakeholders*, hun belangen en op wat manier zij bij het project betrokken hadden kunnen worden.

### 5.2.2 Doel en besluitvormingskader van het project

Stap één en twee van SA zijn gericht op het maken van een beschrijving van het doel van het project en het krijgen van inzicht in het besluitvormingskader. Tezamen vormen deze twee stappen de basis voor de inventarisatie van de belanghebbenden. Omdat beide al uitgebreid in de case- beschrijving aan orde zijn gekomen zal er hier niet al te diep op in worden gegaan. Het doel van het project is het aanpassen van het bestaande managementplan voor het Uchali wetlandscomplex op een zodanige manier dat men een duurzaam beheer tot stand kan brengen vanuit zowel ecologisch oogpunt als vanuit de behoeften en wensen van de lokale bevolking. Het bestaande managementplan was tot stand gekomen door een samenwerking van WWF-Pakistan, de Punjab Wildlife Department en de Pakistan Forest Institute. Zij vormen tevens de initiatiefnemers van het huidige project. De Punjab Wildlife Research Centre had de ecologische studies uitgevoerd op basis waarvan het managementplan is opgesteld.

### 5.2.3 Lijst van *stakeholders*

Stap drie uit SA bestaat uit het maken van lijst van alle personen of groepen die enig belang hebben bij de activiteiten die waarschijnlijk ondernomen moeten worden om het doel van het project te behalen. Het WWF en de Wildlife Department kunnen door overleg met de verschillende overheidsinstanties in het gebied en bezoeken aan de diverse dorpen makkelijk zo'n lijst samenstellen. Belangrijk is wel dat de twee instanties zichzelf ook bij de *stakeholders* rekenen. Een volgende indeling kan verwacht worden. De Primaire *stakeholder*-groep bestaat uit de lokale bevolking, de inwoners van Dhadar, Ugali en Uchali. Deze *stakeholder*-groep kan als één geheel worden gezien of verdeeld worden in drie geografisch gescheiden eenheden. Deze laatste optie lijkt meer voor de hand liggend omdat de kans bestaat dat plaatselijke sociale en natuurlijke kenmerken de behoeften en inzichten met betrekking tot de wetlands tussen de drie dorpen doen verschillen.

Per dorp zijn vervolgens verschillende sociale groepen te onderscheiden zoals boeren, vissers, herders, vrouwen en mensen met andersoortige beroepen zoals kleermakers. Ook zij kunnen als aparte *stakeholder*-groepen geïdentificeerd worden wegens hun deels verschillende belangen. De secundaire *stakeholder*-groep bestaat uit WWF-Pakistan, de Punjab Wildlife Department, de Pakistan Forest Institute, de Punjab Forest Department en de Punjab Fisheries Department. De eerste drie nemen een belangrijke positie in omdat zij het bestaande managementplan hebben opgesteld en tevens de initiatiefnemers zijn voor de herziening van het plan volgens een participatieve aanpak. Tenslotte zijn er ook een aantal externe *stakeholders*. Onder andere WWF-Internationaal, de mensen die visrechten hebben gekocht voor het Khabbaki meer en degenen die bij de meren jagen maar geen inwoners zijn van de plaatselijke dorpen, vallen onder deze noemer.

### 5.2.4 De belangen van de *stakeholders*

Voor het vaststellen van de belangen van de *stakeholders*, stap vier, kan men verschillende methoden en technieken toepassen. In de case-beschrijving maken WWF-Pakistan en de Punjab Wildlife Department gebruik van PRA. Er worden verschillende technieken gebruikt om de waardering van het gebied en de belangen en wensen van de plaatse-

lijke bevolking in kaart te brengen. Echter in het rapport blijven de belangen van de secundaire en externe *stakeholder*-groepen buiten beschouwing. Wat willen het WWF en de verschillende departementen zelf? Vooral de departementen zullen een grote rol gaan spelen wanneer het nieuwe beheersplan geïmplementeerd wordt. Het is daarom belangrijk om ook hun belangen duidelijk in kaart te brengen. Zo komen we dicht in de buurt van *Integrated systems for Knowledge Management*. Centraal hierbij staat de interactie tussen ‘experts’, in dit geval de verschillende departementen en het WWF, en plaatselijke bewoners. Men zou als supplement op de PRA-sessies bijeenkomsten kunnen organiseren die gelegenheid bieden tot een actieve dialoog tussen afgevaardigden van betrokken overheidsinstanties, leden van het WWF en een aantal dorpingen van verschillende sociale achtergronden. Zo kan men wederzijds een indruk krijgen van spelende kwesties en elkaars belangen en wensen. Met het oog op het toekomstige beheer van de wetlands kan het geen kwaad om zo vroeg mogelijk in het proces een vorm van communicatie op gang te brengen tussen de verschillende actoren. Dit is iets wat in de case-beschrijving van het WWF op de achtergrond blijft terwijl duidelijk uit de PRA sessies naar voren kwam dat er meerdere onduidelijkheden en fricties bestaan tussen de plaatselijke bevolking en de overheidsdepartementen.

Voor het WWF en de Punjab Wildlife Department is de taak weggelegd om alle belangen die tijdens de bijeenkomsten naar voren komen in kaart te brengen, deze te relateren aan het doel van het project en oog te hebben voor de interacties tussen de verschillende *stakeholder*-groepen. Ook dienen zij na afloop de invloed of de macht van de verschillende *stakeholders* en hun betekenis voor het behalen van het projectdoel vast te stellen (stap 5 SA). Tezamen kunnen deze gegevens de basis vormen voor een goed ontwerp en verloop van de rest van het project. Op basis van de informatie uit de case-beschrijving en eigen interpretatie zijn de resultaten van stap 1 tot en met 5 weergegeven in Tabel 5.1.

Deze tabel laat zien dat de bewoners de belangrijkste *stakeholder*-groep vormen in het project. Ten eerste hebben zij de recht op gedeelten van de grond onder de twee meren. Aangezien boeren van de drie dorpen over het algemeen over weinig land beschikken en de grond in en rondom het meer van goede kwaliteit is, is de wens voor drooglegging of een één of andere compensatieregeling groot. Ten tweede gebruikt de lokale bevolking dagelijks water uit de meren voor huishoudelijke zaken, irrigatie en zoals in het geval van Dhadar voor drinkwater. Ten derde maakt men gebruik van de beboste heuvels rondom de meren enerzijds voor brandstofvoorziening en anderzijds als graasgebied voor het vee. Tenslotte zijn de dorpingen simpelweg degene die het gebied bewonen. Zij ondervinden direct de gevolgen van een beheersplan en kunnen omgekeerd ook het beheer positief of negatief beïnvloeden. Ondanks deze belangrijke positie die de bewoners innemen met betrekking tot het beheer van de wetlands is hun invloed klein. Belangrijke beslissingen worden genomen door de diverse overheidsdepartementen zonder directe inspraak van de lokale bevolking en het hebben van geld en macht speelt een rol, bijvoorbeeld bij het vissen en jagen in het gebied.

De overheidsdepartementen hebben, zoals is af te lezen uit de tabel, zowel een grote invloed op het verloop van het project als een grote betekenis voor het succes van het project. Zij moeten tezamen met de lokale bevolking het project dragen. Echter door de discrepantie tussen de machtsposities van beide groepen is het noodzakelijk om in het project een omgeving te creëren waarin de lokale bevolking op een gelijk niveau kan parti-

ciperen als de overheidsdepartementen. Deze taak is weggelegd voor degenen die het project opzetten, WWF-Pakistan en het Punjab Wildlife Department.

*Tabel 5.1 De stakeholders, belangen, houdingen, invloed en betekenis.*

Stakeholders	Belang bij het project	Houding t.o.v. het projectdoel (duurzaam beheer van de wetlands)	Invloed op het project & betekenis m.b.t. behalen van doel 1=laag 5=hoog
<b>Dhadar</b>			invloed 1 betekenis 5
Boeren rondom het meer	water van het Khabbaki meer voor irrigatie van akkers vruchtbare grond onder het meer vrijmaken	negatief	
Boeren van de Derajats	watervoorziening voor huishoudelijke zaken	neutraal	
Vrouwen	drinkwatervoorziening, kleren wasen etc. brandstofvoorziening vanuit eigen land en staatsbossen	negatief	vrouwen hebben minder invloed dan mannen
Visser	Visvangst	positief	
<b>Ugali</b>			invloed 1 betekenis 5
Boeren, vrouwen, herders	tegengaan van uitbreiding van Uchali meer betere irrigatie van akkers beter beheer van staatsbossen wegens hoge brandstofbehoefte en goed graasland voor herders	negatief	vrouwen hebben minder invloed dan mannen
<b>Uchali</b>			invloed 1 betekenis 5
Boeren	verzilting tegengaan beplanting oevers van meer potentieel jachtgebied	negatief	
Vrouwen	beter beheer bossen wegens hoge brandstofbehoefte	negatief	vrouwen hebben minder invloed dan mannen
<b>Externe stakeholders</b>			
WWF-Pakistan	behoud van wetlands zijnde een belangrijk ecologisch gebied bescherming van zeldzame trekvogels	positief	invloed 5 betekenis 3
Punjab Wildlife Department	Zie WWF	positief	invloed 5 betekenis 4
Pakistan Forest Institute	behoud van diversiteit in het gebied	positief	invloed 3 betekenis 2
Punjab Forest Department	beter beheer van staatsbossen in het gebied	?	invloed 4 betekenis 4
Punjab Fisheries Department	duurzame visproductie in de wetlands	?	invloed 4 betekenis 4
Visser en jagers van buitenaf	voortzetting bezigheden	?	invloed 2 betekenis 1
WWF-internationaal	bescherming en beheer belangrijke wet-landsgebieden, o.m. het Uchali-gebied	positief	invloed 3 betekenis 2

Op basis van deze twee factoren, betekenis en invloed, kan men de diverse *stakeholders* een rol toebedelen in het project. Degenen met de hoogste betekenis dienen veel invloed te hebben op het verloop van het project (lokale bevolking, WWF Pakistan, Wildlife Department etc.) en andersom (WWF-Internationaal, vissers en jagers etc.). Door een participatiematrix te maken kan men aangeven wie wanneer en op welke manier bij het project betrokken wordt. In het project had men hier in zekere mate ook aandacht aan gegeven maar het bleef beperkt tot de rol van de lokale bevolking in de identificatie- en een gedeelte van de planningsfase. Andere *stakeholders* en resterende fasen bleven buiten beschouwing. Uitgaande van het doel van het project en de intenties die men met de PRA-workshop had, kan een participatiematrix er als volgt uit zien.

Table 5.2 Participatiematrix voor het wetlandsproject in Pakistan.

Type of participation →	Inform	Consult	Partnership	Control
Stage in project ↓				
<b>Identification</b>		Vissers & jagers WWF-internationaal	Forest Institute Bewoners Forest dep. Fisheries dep.	WWF Pakistan P Wildlife Dep.
<b>Planning</b>	WWF-internationaal	Forest Institute Vissers en jagers		WWF Pakistan P Wildlife dep. Bewoners Forest dep. Fisheries dep.
<b>Implementation</b>	WWF-internationaal	Forest Institute Vissers en jagers	WWF-Pakistan	Bewoners Forest dep. Wildlife dep. Fisheries dep.
<b>Monitoring &amp; Evaluation</b>	WWF-internationaal	WWF-Pakistan	Vissers en jagers	Bewoners Wildlife dep. Forest dep. Fisheries dep.

### 5.2.5 Bespreking

Het project van het WWF voor beheer van het Uchali wetlandscomplex had in eerste instantie een *top-down* karakter. Na het doorlopen van de identificatie- en planningsfase realiseerde men dat het opgestelde managementplan de lokale behoeften niet tegemoet kwam. Het antwoord op dit probleem was een nieuwe aanpak volgens de PRA-benadering waarbij men de lokale behoeften en wensen zou inventariseren en de bevolking de kans zou geven managementopties te formuleren die vervolgens in het bestaande plan verwerkt konden worden. Uit het rapport blijkt dat men dit gedeeltelijk heeft uitgevoerd echter men is blijven steken in de planningsfase. Daarnaast werd ondanks het feit dat men de meeste *stakeholders* geïdentificeerd had, niet iedereen bij het project betrokken en was het onduidelijk welke rol de *stakeholders* zouden gaan spelen bij de uiteindelijke planning, implementatie en evaluatie.

SA had daarom een goede aanvulling voor het project kunnen zijn. Ten eerste krijgt men hierdoor een goed overzicht van de betrokkenen. Ten tweede is men bij het vaststellen van de diverse belangen genoodzaakt om naast de lokale bevolking ook bijvoorbeeld de overheidsdepartementen te betrekken en tenslotte kan een participatiematrix een goede voorbereiding zijn op een deugdelijk projectontwerp. PRA is een benadering die goed ingezet kan worden voor de inventarisatie van lokale belangen maar het dient aangevuld te worden met een gelegenheid waarbij er een interactie kan plaatsvinden tussen alle betrokkenen. Een duurzaam beheer van de wetlands kan alleen tot stand komen wanneer alle belangrijke actoren van elkaars behoeften en wensen op de hoogte zijn en in de besluitvorming een compromis weten te bereiken dat voor iedereen acceptabel is.

Na het uitvoeren van SA is men nog niet klaar. In het geval van de Ucchali wetlands kan de methode worden ingezet als onderdeel van de identificatiefase waarmee dan een voorbereiding wordt getroffen op de uiteindelijke planning, implementatie en evaluatie van het project. In het nu volgende stuk zal bekeken worden in hoeverre eerder besproken benaderingen en methoden hiervoor in aanmerking komen.

### 5.3 Planning, implementatie & evaluatie

#### 5.3.1 Inleiding

In de nu volgende paragraaf zullen de resterende fasen van het project aan bod komen. Voor dit deel van het nieuwe projectontwerp is in dit onderzoek de keuze gevallen op een toepassing van de *Logical Framework Approach* (LFA) in combinatie met het *Appreciation, Influence, Control* (AIC). De beschrijving van LFA in hoofdstuk 3 laat zien dat deze benadering uit een tweetal fasen bestaat, één van analyse en één van planning. De eerste is gericht op het identificeren van de problemen die in een bepaald gebied spelen, het vertalen van deze naar doelstellingen en het bedenken van strategieën om de doelstellingen te verwezenlijken. Omdat deze activiteiten plaatsvinden in overleg met de diverse belanghebbenden sluit ten eerste de benadering goed aan op SA uit de vorige paragraaf en kunnen ten tweede elementen van andere participatiemethoden gebruikt worden om deze stappen uit LFA vorm te geven. De benadering biedt als het ware een kader waarbinnen gespeeld kan worden met diverse methoden en technieken.

In dit stuk wordt LFA gecombineerd met de AIC-benadering. Het resultaat is een projectmatrix (*logframe*) op basis van de gegevens uit het rapport van het WWF, eigen inzicht en een voorbeeld van een AIC-workshop in Thailand (MacNeil website). Zo'n workshop bestaat uit drie fasen. Bij *appreciation*, fase 1, gaat de aandacht uit naar de diverse houdingen van de *stakeholders* ten opzichte van spelende problemen. Door informatie en ideeën onderling uit te wisselen kan er een leeromgeving ontstaan die de mogelijkheid biedt aan mensen om attitudes aan te passen. Volgens de AIC-filosofie vormen attitudes de basis van gedrag en kan er dus alleen duurzame verandering plaatsvinden wanneer de attitudes aangepast worden (Sato & Smith 1993). Vervolgens kunnen er door de *stakeholders* gezamenlijk doelstellingen voor het gebied geformuleerd worden. Deze twee onderdelen, de probleemanalyse en het formuleren van doelen, komen overeen met de eerste twee stappen van LFA. Hierin maakt men een probleemdiagram, zie figuur 5.2, welke vervolgens omgezet wordt in een doelstellingendiagram.

De tweede fase van de AIC-benadering, *influence*, is gericht op het oplossen van de problemen. Gezamenlijk onderzoekt men welke strategieën men kan toepassen om de doelstellingen te verwezenlijken. Vervolgens worden deze gecategoriseerd en gerangschikt naar voorkeur zoals als ook bij de PRA-oefening gebeurde.

De laatste fase, *control*, is gericht op actie. Nu problemen, doelen en strategieën geformuleerd zijn kan men overgaan tot het concretiseren van het geheel. Men kan hierbij denken aan het aanwijzen van verantwoordelijke personen voor bepaalde activiteiten, het vaststellen van meetpunten en het maken van een tijdsplanning. Deze activiteiten vallen samen met de planningsfase van LFA. Hierbij staat het maken van een *logframe*, de projectmatrix, waarin de resultaten van de voorafgaande fasen samengevat worden, centraal. Alvorens dit nader toegelicht zal worden komt er nu eerst een beschrijving van de analysefase.

### 5.3.2 Analysefase van de *Logical Framework Approach*

#### Vorbereiding workshop

Voordat men met de workshop kan beginnen dient er een aantal voorbereidingen getroffen te worden. Een heldere omschrijving van wat men met de workshop wil bereiken vormt het startpunt. Verder zijn een globale omschrijving van de verschillende activiteiten en een tijdsplanning, beide met genoeg ruimte voor aanpassing, belangrijk. Hierbij dient men aandacht te besteden aan de verzamelde informatie tijdens SA in de identificatiefase, zoals bijvoorbeeld het sociaal-economische en politieke klimaat binnen het gebied, interacties tussen de verschillende *stakeholders* en tegenstrijdige belangen etc. Van hieruit kan men overgaan tot het informeren van alle belanghebbenden die tijdens SA zijn geïdentificeerd over het doel van de workshop en de te gebruiken benaderingen, AIC en LFA. Tenslotte komt één van de belangrijkste punten namelijk dat de *stakeholders* akkoord gaan met deelname aan de workshop.

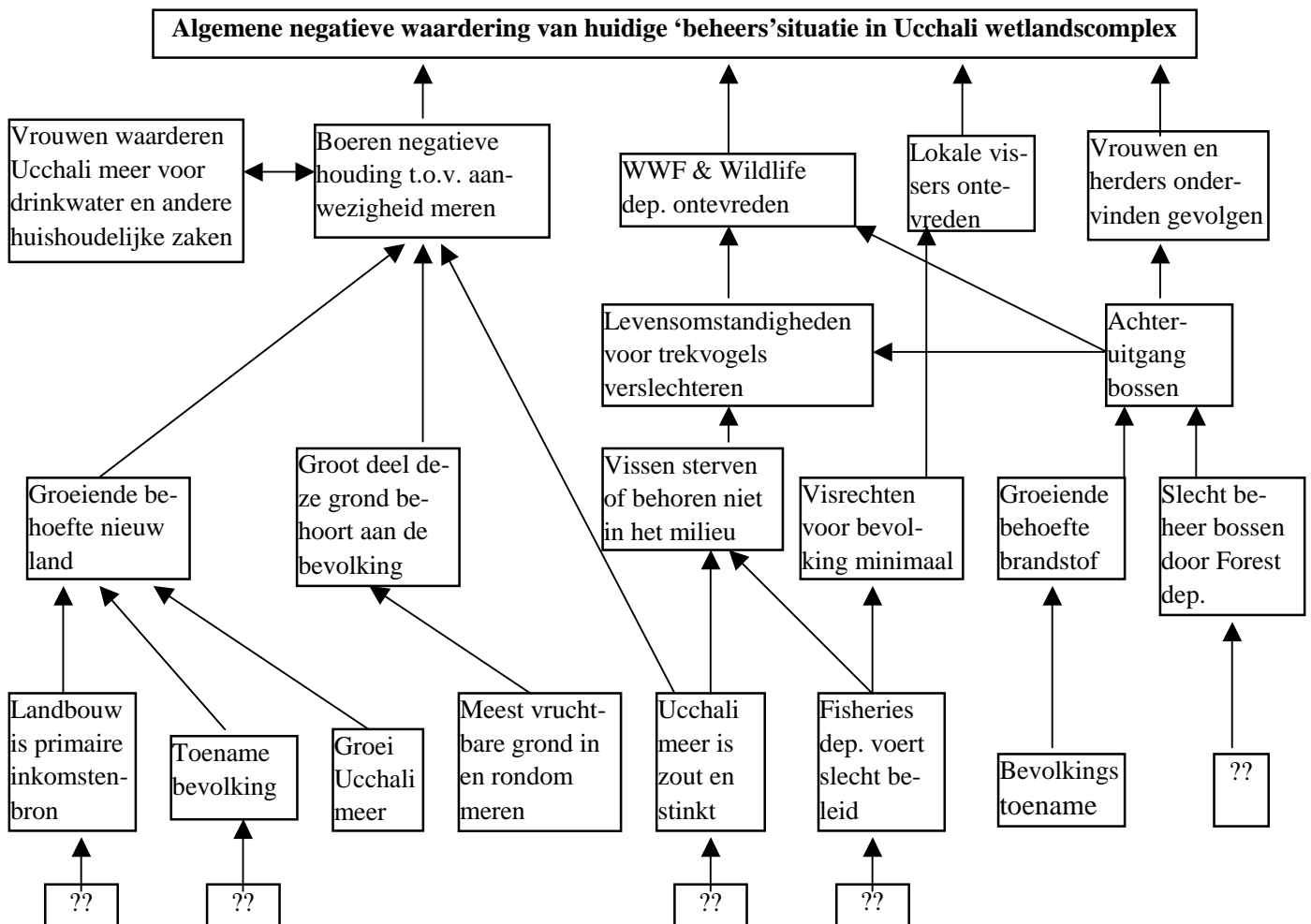
#### Appreciation I

In dit eerste deel van de workshop worden er per dorp drie groepen gevormd, één met mannen, één met vrouwen en één gemengde groep. Omdat de groepen te groot worden wanneer alle mannen of vrouwen deelnemen moet men volstaan met een selectie van mannen en vrouwen van verschillende sociale milieus. Verder is er nog één 'externe' groep die bestaat uit vertegenwoordigers van de diverse betrokken instanties en overheidsdepartementen. De begeleiding wordt verzorgd door mensen van het WWF-Pakistan en de Punjab Wildlife Department, bij de mannen groep alleen mannelijke begeleiders, bij de vrouwen alleen vrouwen en bij de gemengde en de externe groep beiden.

De eerste sessie is gericht op het gebied in het verleden en de ontwikkeling naar de huidige situatie. Daarbij wordt aandacht geschonken aan de diverse relaties tussen de aanwezige elementen die sociaal economisch of ecologisch van aard kunnen zijn. Aan de hand van deze analyse kunnen problemen en conflicten zichtbaar gemaakt worden. De methoden en technieken die voor dit alles gebruikt worden dienen men passend bij de mensen in de groep uit te kiezen.



Een gemengde groepsdiscussie, die bijgewoond wordt door gekozen vertegenwoordigers van de vier groepen, sluit de eerste sessie af. Het doel ervan is het maken van een diagram waarin duidelijk de oorzaak-effect relaties van de waargenomen problemen worden weergegeven. Figuur 5.2 laat zien hoe zo'n probleemboom er voor het Ucchali-gebied uit kan zien. Hij is in het kader van dit onderzoek gemaakt op basis van de gegevens uit het projectrapport van het WWF. De vraagtekens geven gebieden aan die in het oorspronkelijke project met PRA-sessies van het WWF niet beantwoord zijn.



Figuur 5.2 Probleemboom voor het Ucchali wetlandscomplex.

## Appreciation II

In deze sessie worden dezelfde groepen gevormd als bij appreciation I. Het thema van de bijeenkomsten is de toekomst. Door middel van discussie, tekenen, spelletjes of wat ook maar gewenst is wordt in kaart gebracht hoe men het gebied in de toekomst wil zien. Belangrijk hierbij is dat ook WWF-Pakistan en de Punjab Wildlife Department hun toekomstbeeld op een voor iedereen te begrijpen manier visualiseren. Uiteindelijk zal in de

gezamenlijke groepsdiscussie elk van de groepen één ‘toekomstscenario’ presenteren dat alle visies van de deelnemers omvat. De groep van vertegenwoordigers gaat vervolgens verder met de verschillende scenario’s. Aan hen is de taak weggelegd om er één geheel van de maken. De begeleiders van de discussie dienen hierbij het ‘democratische’ proces goed te bewaken want uiteindelijk zal er één collectieve visie moeten ontstaan waar vanuit concrete doelstellingen voor de toekomst kunnen worden afgeleid.

Op basis van het WWF-rapport is te constateren dat er een aantal tegenstrijdige belangen zijn. Zo staat bijvoorbeeld de wens van de boeren om stukken van de meren droog te leggen voor grondwinning recht tegenover de visie van het WWF, het behoud van het natuurlijke karakter van het gebied. Conflictbeheersing en compromisvorming zullen daarom een belangrijke plaats innemen in deze sessie. Zoals in het vorige hoofdstuk onder het kopje ‘achtergrond van het project’ te lezen was, werd de PRA training aan de leden van WWF-Pakistan en de Wildlife Department verzorgt door mensen van WWF-Internationaal en van het Kalam Integrated Development Project. Men zou ervoor kunnen kiezen bij appreciation II om deze laatste partij aan te trekken als neutrale bemiddelaar tussen de verschillende *stakeholders*. Omdat WWF-Internationaal zelf direct belang heeft bij het project is deze niet geschikt voor die taak. De mensen van Kalam Integrated Development Project hebben echter geen direct belang bij het project en waarschijnlijk wel ervaring met soortgelijke situaties dus daarom kunnen zij een goede keuze zijn. In tabel 5.3, gemaakt op basis van de gegevens uit het projectrapport van WWF en enig eigen inzicht, zijn in grote lijnen de doelstellingen van de verschillende *stakeholder*-groepen weergegeven.

Tabel 5.3 Doelstellingen van de stakeholders.

<i>Stakeholders</i>	<b>Doelstellingen</b>
WWF-Pakistan	behoud van natuurlijke karakter van het gebied
Wildlife Department	behoud/vergroting biodiversiteit
Forest Department	duurzaam beheer bossen
Fisheries Department	tot stand brengen van duurzame visopbrengst
Boeren	verbeteren landbouw condities
Vrouwen	goede drinkwater en brandstof voorziening
Herders	goede weiden voor vee
Dorpelingen algemeen	betere medische en educatieve voorzieningen

## Influence I

Nu de doelstellingen voor het gebied geformuleerd zijn kan men beginnen met het bedenken van activiteiten nodig voor het behalen van de doelstellingen. Dit gebeurt in eerste instantie individueel, ieder voor zich denkt na over wat hij of zij zou willen doen om de gewenste ontwikkeling te bereiken. Daarna presenteert en verdedigt men deze keuzen in de groepen zoals die bij Appreciation II gevormd waren. Door middel van een gezamenlijke discussie moet men uiteindelijk binnen de groepen overeenstemming bereiken over een lijst van mogelijke activiteiten en projecten. Vervolgens wordt er bij elke groep één persoon gekozen die de lijst presenteert aan de grote groep.

## Influence II

In deze laatste sessie van de analysefase geeft de grote groep, die bestaat uit vertegenwoordigers van de verschillende *stakeholder*-groepen, prioriteit aan de verschillende activiteiten waarover overeenstemming is bereikt. Een eerste stap hierbij is het categoriseren van de verschillende activiteiten naar type, bijvoorbeeld landbouwactiviteiten, water, biodiversiteit etc. of op basis van de personen op wie de activiteit gericht is. Zo is het ene project gericht op de dorpelingen en het andere op het beleid van één van de departementen. Door middel van discussie kan men dan vervolgens prioriteit toekennen aan de categorieën en de activiteiten binnen deze. Wanneer men deze taak heeft volbracht is het tijd voor het concretiseren van het geheel, de planning, dat in het nu volgende stuk aan de orde zal komen.

### 5.3.3 De Planningsfase van de *Logical Framework Approach*

De belangrijkste activiteit in de planningsfase van LFA is het maken van de projectmatrix (*logframe*). Op basis van deze matrix kan er een inventarisatie van benodigde middelen plaatsvinden en kan tenslotte een tijdplanning gemaakt worden zodat het project van start kan gaan. Omdat de doelen, subdoelen en verschillende activiteiten al in de analysefase geformuleerd zijn moet in de planningsfase de aandacht gericht worden op organiseren van deze zaken. Dit valt samen met de *control*-sessies van de AIC-benadering. Het eerste dat aan de orde komt is het vaststellen wie verantwoordelijk is voor welke activiteiten. De grote groep, bestaande uit vertegenwoordigers van de diverse *stakeholders*, kan deze taak voor zijn rekening nemen. Omdat duurzame ontwikkeling toch wel het voornaamste doel van het project is lijkt het, zoals ook in het rapport van het WWF wordt genoemd, raadzaam om managementsystemen te ontwikkelen waarin de belangrijkste *stakeholders* met betrekking tot een bepaalde activiteit vertegenwoordigd zijn. Zo kan bijvoorbeeld een samenwerkingsverband van zowel dorpelingen als de Forest Institute en de Forest Department het beplanten van de oevers van de meren te coördineren en te monitoren.

Wanneer de verantwoordelijke personen of groepen zijn bepaald kunnen deze zich apart richten op het ontwikkelen van indicatoren waarmee gemeten kan worden in hoeverre beoogde activiteiten en doelen uitgevoerd respectievelijk behaald worden. Belangrijke vragen daarbij zijn: Hoe kan je erachter komen of een situatie verbeterd of verslechterd? Bij wat of bij wie kan je die informatie krijgen? Waar moet je naar kijken om uit te vinden of het beter of slechter gaat en wat zou je moeten meten of tellen om erachter te komen (Lee-Smith website)? Wanneer men hierover overeenstemming bereikt heeft wordt er vastgesteld wie de metingen voor welke indicator uitvoert, op welke manier de verzamelde informatie wordt overgedragen en hoe vaak dit gaat plaatsvinden. Als het ware ontstaat er dan een communicatiestructuur. Hierbij is het belangrijk dat er ook informatie-uitwisseling plaatsvindt met de omgeving. Het is immers niet de bedoeling dat de gegevens binnen de managementsystemen blijven maar dat alle *stakeholders* toegang hebben tot de informatie over vorderingen, zowel positieve als negatieve, in de vorm van

bijvoorbeeld één centraal informatiepunt<sup>1</sup>, nieuwsbrieven of maandelijkse bijeenkomsten. Het succes van het project wordt in belangrijke mate bepaald door het vermogen plannen aan te passen bij het vrijkomen van nieuwe informatie. Dus wanneer men een actief maar niet al te ingewikkeld communicatiesysteem ontwerpt ontstaat er een leeromgeving waarbij door middel van kritiek en suggesties plannen geoptimaliseerd kunnen worden.

Alvorens het maken van de projectmatrix na het vaststellen van de indicatoren kan worden afgerond moet er nog één analyse plaatsvinden. Het gaat hier om het identificeren van omgevingsfactoren die een negatieve invloed kunnen hebben op het succes van het project. Te denken valt aan financiële aangelegenheden, dwarsliggers, vertragingen in het uitvoeren van activiteiten en problemen rondom het uitwisselen van landrechten. Ook deze taak kan uitgevoerd worden door de gemengde groep. Wanneer er overeenstemming is bereikt worden de factoren in het *logframe* geherformuleerd naar gewenste situatiekenmerken.

Tabel 5.4 is een voorbeeld van hoe een projectmatrix er voor het wetlandsproject uit kan zien. De eerste kolom is grotendeels gebaseerd op gegevens uit het projectrapport van WWF-Pakistan. De andere drie kolommen zijn ingevuld op basis van eigen inzicht. Omdat niet alle doelen en activiteiten bekend zijn, deze moeten blijken uit de workshop, en omdat een gehele projectmatrix te uitgebreid zou worden, is er in het kader van dit onderzoek voor gekozen slechts een aantal doelen en activiteiten uit het oorspronkelijke project over te nemen en voor een gedeelte hiervan een indicatie te geven van mogelijke indicatoren en dergelijke in het nieuwe ontwerp.

#### 5.3.4 Implementatie en evaluatie

Wanneer het maken van de projectmatrix is afgerond kan men zich gaan voorbereiden op de implementatiefase. Dit houdt in dat de men gezamenlijk een tijdsplanning en een kostenberaming moet maken. Met betrekking tot de eerste is het belangrijk dat er in deze planning genoeg aandacht uitgaat naar het evaluatieaspect. Omdat verschillende (groepen van) *stakeholders* op verschillende momenten verschillende activiteiten uitvoeren, lijkt het voor de hand liggend dat er verschillende evaluatieniveaus worden gecreëerd. In de beschrijving van de planningsfase kwamen managementsystemen ter sprake, groepen van *stakeholders* die verantwoordelijk zijn voor het coördineren en monitoren van een bepaalde activiteit. Dit kan bijvoorbeeld een aantal belanghebbenden zijn binnen één dorp of een combinatie van overheidsfunctionarissen en dorpingen. Als verantwoordelijken hebben zij de taak de resultaten van het monitoren onderling uit te wisselen en te bespreken. Dit kan een goede basis vormen voor het eerste evaluatieniveau. Zodra men overgaat tot implementatie van een bepaalde activiteit kunnen er bijeenkomsten georganiseerd worden waarbij de leden van het managementteam het proces evalueren op knelpunten en resultaten toetsen aan de eerder gestelde doelstellingen (projectmatrix) zodat men snel in staat is om het één en ander aan te passen.

---

<sup>1</sup> Zie ook Alsop R. 1998, *Coalitions and the organization of multiple-stakeholder action: a case study of agricultural research and extension in Rajasthan, India*. P 28-49. In dit rapport wordt beschreven hoe voor een project in India een informatiesysteem is ontworpen, een zogenaamd '*nested system*'.

Table 5.4 Een logframe voor het wetlandsproject in Pakistan.

	Indicatoren	Controle middelen	Situatiekenmerken
<b>Overkoepelend doel:</b> Duurzaam beheer van de belangrijke wetlands op aarde <sup>2</sup>	aantal behouden wetlands grote biodiversiteit milieuhygiënische gesteldheid	tellingen en metingen vergelijking met mondiaal vast-gestelde doel-stellingen rapportage tijdens RAMSAR-conventies <sup>3</sup>	landen die aangesloten zijn bij RAMSAR houden zich aan ondertekende verdragen, beheersstatus wordt gerespecteerd
<b>Doel:</b> Duurzame ontwikkeling van Ucchali wetlandscomplex	Verbetering van de huidige situatie t.o.v. oude situatie in sociaal-economisch en ecologisch opzicht: inkomens, productie bevolkings-groei, biodiversiteit etc.	dataverzameling vergelijking met andere soortgelijke wetlands rapportage tijdens bijeenkomsten van <i>key-stakeholders</i>	genoeg financiële middelen om data te verzamelen evenwichtige inzet en bereidheid tot geven van informatie van alle <i>stakeholders</i>
<b>Subdoelen (outputs):</b> behoud natuurlijke karakter gebied duurzaam beheer bossen verbeteren landbouw condities etc.	ad 1 aanwezigheid en vermeerdering van oorspronkelijke planten diersoorten betere milieuhygiënische gesteldheid van de wetlands	ad 1 tellingen en metingen rapportage tijdens bijeenkomsten van <i>stakeholders</i>	ad 1 goede samenwerking en afstemming tussen de diverse betrokken <i>stakeholders</i> aanwezigheid van middelen om metingen uit te voeren
<b>Activiteiten (inputs):</b> ad 3 beplanting oevers van Ucchali-meer irrigatie van enkele <i>rainfed</i> -akkers uitwisseling land onder meren met land in bossen aanleg van afstromingskanaaltjes	ad 1 minder verzilting van akkers rondom de oevers minder wateroverlast voor boeren rondom oevers nieuwe brandstof-mogelijkheden	ad 1 zout en waterstandmetingen houtproductie waarnemingen wateroverlast rapportage tijdens bijeenkomsten van <i>stakeholders</i>	ad 1 onderzoek door b.v. <i>Forest Institute</i> naar geschikte soorten voor het planten middelen om metingen mee uit te voeren goede inzet van dorpelingen

Het tweede evaluatieniveau kan bijvoorbeeld gevormd worden door ontmoetingen tussen de leden van de verschillende managementteams per dorp. Hierbij kan voor elk dorp apart gekeken worden hoe de verschillende activiteiten verlopen en wat er eventueel aangepast dient te worden. Tenslotte kunnen bijeenkomsten waarbij alle teams in het gebied vertegenwoordigd zijn een laatste evaluatieniveau vormen. Tevens kan dan van deze gelegenheid gebruik worden gemaakt om *stakeholders* die niet direct bij implementa-

<sup>2</sup> Als overkoepeld doel wordt genoemd het duurzame beheer van 's werelds belangrijkste wetlands. Dit is overgenomen uit het algemene actieprogramma van het Wereld Natuurfonds.

<sup>3</sup> *The Convention on Wetlands, RAMSAR*, is een verdrag tussen meerdere regeringen getekend in 1971 in Ramsar, Iran. Het verdrag biedt een kader voor nationale actie en internationale samenwerking bij het beheer en duurzame gebruik van wetlands en de daarbij behorende natuurlijke hulpbronnen.

tie en evaluatie betrokken zijn, zoals het WWF-Internationaal, te informeren over het verloop van het project.

### 5.3.5 Bespreking

Door middel van het toepassen van LFA in combinatie met het AIC-model is in dit hoofdstuk geprobeerd een nieuwe aanpak te presenteren voor 3 fasen van het wetlands-project, planning, implementatie en monitoren en evaluatie. LFA is een benadering die bijna de gehele projectcyclus omvat en omdat er veel aandacht besteed wordt aan implementatie en monitoren in tegenstelling tot PRA is de benadering zeer geschikt voor toepassing in de praktijk. Eén van de kenmerken van de benadering is dat het slechts een kader biedt. Hierdoor is het mogelijk gebruik te maken van verschillende participatieve methoden om de diverse stappen nader in te vullen. In dit hoofdstuk is gekozen voor het AIC-model als toevoeging omdat op het internet een voorbeeld van een concrete AIC-workshop te vinden is. Het is echter ook mogelijk om de stappen van LFA in te vullen met technieken die behoren tot PRA.. Belangrijk daarbij is wel dat alle *key-stakeholders* deel uit moeten maken van het proces dus niet alleen de lokale bevolking.

Naast het AIC-model is LFA in dit hoofdstuk ook aangevuld met enige kenmerken van *Integrated Systems for Knowledge Management*. Dit is terug te vinden onder 'implementatie en evaluatie'. Evaluatie en terugkoppeling vormen een integraal onderdeel van ISKM en een participatief project in zijn algemeenheid. LFA komt op dit punt iets tekort. De projectmatrix die men opstelt kan gebruikt worden als een vast anker. Dit heeft een negatieve invloed op flexibiliteit. Door echter implementatie, monitoren en evaluatie goed op elkaar af te stemmen in een solide communicatiesysteem kan er constante feedback geleverd worden met betrekking tot knelpunten, vorderingen en nieuwe inzichten en kan het project overgaan in een proces.

Ondanks deze aanvullingen is het project nog steeds niet tot in de details vastgelegd. Zo bieden bijvoorbeeld de workshop-sessies uit de planningsfase ruimte voor het toepassen van verschillende technieken zoals spelletjes, tekenen, en brainstormen. De gedachte hierachter is dat elke situatie anders is en dat de initiatiefnemers van een project niet van tevoren kunnen bepalen wat werkt bij groepsbijeenkomsten en wat niet. Sterker nog initiatiefnemers moeten, als één van de basisprincipes van een participatief project, *stakeholders* de mogelijkheid bieden om zelf technieken te ontwikkelen of uit te kiezen, '*it's all about handing over the stick*' (Chambers 1997).

## 6. Conclusies

### 6.1 Inleiding

In deze studie is geprobeerd een vijftal benaderingen beschikbaar voor het opzetten van participatieve projecten in ontwikkelingslanden zowel vanuit theoretisch oogpunt als vanuit praktisch oogpunt nader te onderzoeken. Hoofdstuk 3 bestond uit beschrijvingen van de vijf benaderingen met aandacht voor basisprincipes, specifieke kenmerken en stappenplannen. Het hoofdstuk is afgesloten met een figuur waaruit is af te lezen hoe de benaderingen zich ten opzichte van elkaar verhouden.

Hoofdstuk 4 en 5 richtten zich op het toepassen van de vijf benaderingen in praktijksituaties. Door gebruik te maken van een concreet participatief milieuproject in Pakistan deze te beschrijven en vervolgens te herontwerpen met behulp van een aantal van de benaderingen, is in dit onderzoek geprobeerd meer inzicht te verschaffen in praktische mogelijkheden van participatieve benaderingen. Uit dit alles zijn een enkele voor- en nadelen van de vijf benaderingen te destilleren die in de nu komende paragraaf worden besproken.

### 6.2 Voordelen- en nadelen

#### 6.2.1 Stakeholder analysis

*Stakeholder analysis* (SA) neemt een unieke plaats in het rijtje van benaderingen omdat deze als enige gericht is op één fase van de projectcyclus; de identificatiefase. Waar andere benaderingen slechts aangeven dat *stakeholders* bij het proces betrokken worden en geen woord reppen over hoe zij geïdentificeerd worden is SA volledig gericht op het identificeren van belanghebbenden en het beslissen over wanneer en op welke manier deze personen bij het project betrokken dienen te worden. Dit is dan ook meteen het sterke punt van de benadering ten opzichte van de andere. Het biedt de gelegenheid om op een systematische manier te onderzoeken wie een belang heeft bij een bepaald project, wat dit belang is, of er relaties bestaan tussen de *stakeholders*, wat voor een invloed de *stakeholders* genieten en wat hun betekenis is voor het succes van het project. Door het verzamelen van dit soort informatie kan ten eerste een goede basis gecreëerd worden voor beslissingen over de manier waarop de *stakeholders* in het project betrokken zullen gaan worden. Ten tweede kan men op deze manier al in het beginstadium van een project tegenstrijdige belangen identificeren en zich voorbereiden op mogelijke conflicten die later in het proces kunnen ontstaan. Het unieke van de benadering echter vormt tevens het grootste nadeel. SA is niet geschikt voor planning, implementatie of monitoring<sup>1</sup>. Daarom is men genooddaakt om bij de planning over te stappen op een andere aanpak.

---

<sup>1</sup> Voor evaluatie kan SA wel ingezet worden. Men kijkt dan achteraf of bij een bepaald project wel alle *stakeholders* zijn geïdentificeerd en op juiste manier bij het project zijn betrokken.

Naast dit voor- en nadeel zijn er een paar punten waar extra aandacht aan moet worden besteed bij SA. Allereerst dienen degenen die de benadering gebruiken zich ervan bewust te zijn dat ook zij *stakeholders* zijn. Wat zijn hun eigen belangen bij, invloed op en betekenis voor het project en welke plaats gaan zij innemen in het gehele proces? Daarnaast kan men SA gebruiken om al vroeg in de projectcyclus een communicatieproces tussen de verschillende *stakeholders* op te starten. Er kunnen bijeenkomsten worden georganiseerd waar verschillende soorten *stakeholders* hun belangen kunnen toelichten. Dit werkt ten gunste van ten eerste de latere fasen waarin communicatie onontbeerlijk is, ten tweede het onderzoeken van de diverse relaties tussen de verschillende *stakeholders* en mogelijke conflicten en ten derde de *stakeholders* zelf die andere standpunten kunnen beluisteren en zo zaken van verschillende kanten kunnen bekijken.

### 6.2.2 Logical Framework Approach

Ook de *Logical Framework Approach* (LFA) heeft een uniek karakter. Deze keer is dit gelegen in het feit dat LFA in tegenstelling tot sommige andere benaderingen een zeer gestructureerd kader biedt voor planning tot en met evaluatie. Wanneer men de literatuur over de benadering raadpleegt blijft er weinig ruimte voor onduidelijkheden. Alles wordt op een zeer logische manier stap voor stap besproken. Dit is dan ook gelijk één van de voordelen van de benadering: je weet waar je aan toe bent. Een ander voordeel is dat de benadering een duidelijk ‘monitoring en evaluatie’ gedeelte bevat. Veel andere benaderingen zijn in eerste instantie gericht op een participatief proces waarin gezamenlijk doelstellingen en strategieën worden geformuleerd en blijven vaag wanneer het gaat om monitoring en evaluatie. LFA is ook gericht op een interactieproces waarin problemen doelstellingen en strategieën worden geformuleerd maar stopt vervolgens niet. Het ontwikkelen van indicatoren vormt namelijk de volgende stap.

Naast deze voordelen kent LFA ook een aantal nadelen. Enkele daarvan zijn al in hoofdstuk 3 genoemd en zullen hier verder buiten beschouwing worden gelaten. Uit hoofdstuk 5 echter volgde een aantal andere punten waarop de benadering te verbeteren valt. Ten eerste is er conflictbeheersing. Bij het gezamenlijk formuleren van doelstellingen in een project waarbij diverse verschillende belangen spelen is het niet voorkomen dat er conflicten ontstaan. De literatuur over LFA besteedt hier geen aandacht aan alhoewel een conflict toch een grote invloed kan hebben op de snelheid en het gemak waarmee de verschillende stappen doorlopen kunnen worden. Een tweede punt dat voor verbetering vatbaar is vormt feedback. De benadering plaatst veel gewicht op monitoring en evaluatie. Maar terugkoppeling tussen de eerdere stappen wordt over het hoofd gezien. Wanneer men in de bijeenkomsten de eerste stappen doorloopt, probleem- doelstellingen- en strategieanalyse, kunnen er constant nieuwe inzichten en ideeën ontstaan en moet men in staat zijn om eerder gemaakte probleem- of doelstellingenbomen aan te passen. Hierdoor komen we vanzelf bij punt drie, de communicatie rondom monitoring en evaluatie. LFA is zeer gericht op het ontwikkelen van indicatoren voor het monitoren. De communicatie daarom heen echter blijft buiten beschouwing. Het interactieproces dat plaatsvond tijdens de analysefase van LFA moet doorgetrokken worden naar de planningsfase en evaluatiefase. In hoofdstuk 5 is dit terug te vinden in het stukje ‘implementatie en evaluatie’ wanneer gesproken wordt over managementsystemen.



### 6.2.3 Participatory Rural Appraisal

Over *Participatory Rural Appraisal* (PRA) is op het Internet verreweg de meeste informatie te vinden. Er zijn zelfs complete boeken aan deze benadering gewijd. De meeste literatuur beperkt zich echter tot het beschrijven van de basisprincipes van PRA en er wordt weinig aandacht besteed aan toepassingen in de praktijk. Het projectrapport van het Wereld Natuur Fonds, besproken in hoofdstuk 4, vormt hier een uitzondering op. Heel uitgebreid komt hierin aan de orde hoe men gebruik heeft gemaakt van de benadering, zelfs zodanig dat het lijkt alsof de toepassing van PRA belangrijker was dan het behalen van de projectdoelstellingen. Dan komen we meteen bij één van de nadelen van de benadering. PRA is erg gericht op creëren van een participatieve omgeving en in mindere mate op het doorlopen van de projectcyclus. Hierdoor loopt men snel de kans te blijven steken in de identificatie- of planningsfase. Een ander nadeel is dat lokale bevolking een centrale positie inneemt bij PRA. Zoals bij het wetlandsproject van WWF-Pakistan gezien kon worden nemen ook andere *stakeholder*-groepen een belangrijke positie in met betrekking tot het succes van het project en dienen dus ook zij bij het proces betrokken te worden.

Wanneer men de basisprincipes van PRA in beschouwing neemt dan kan men concluderen dat deze geheel passen bij het begrip participatie. Echter qua toepassing komt de benadering hier en daar tekort. Misschien zou het daarom beter zijn PRA-technieken en principes te integreren met andere benaderingen zodat men er zeker van kan zijn dat er ook daadwerkelijk een project op poten wordt gezet.

### 6.2.4 Appreciation, Influence & Control

Een aantal van de basisprincipes van PRA geldt ook voor *Appreciation, influence and Control* (AIC). Eén daarvan is dat een lokale gemeenschap in staat moet worden gesteld zelf het project te organiseren. Daarnaast echter kent het AIC-model ook een aantal principes die uniek zijn voor deze benadering. Zo draait het bij AIC allemaal om *purpose*. Doelgerichtheid is de bron van macht of vermogen. In de eerste stap in het proces, *appreciation*, gaat het daarom om een proces waarbij *stakeholders* zich identificeren met en betekenis inzien van bepaalde doelen. De gedachte hierachter is dat er alleen een gedragsverandering kan plaatsvinden wanneer attitudes, door middel van *appreciation*, worden aangepast. Dit is gelijk één van de pluspunten van de benadering. AIC richt zich op een duurzame gedragsverandering.

In hoofdstuk 5 was te zien dat AIC zich goed leent voor toepassing in de praktijk. De stappen *appreciation*, *influence* en *control* zijn goed vanuit de theorie over te brengen naar de praktijk. Wel zijn er hier en daar wat punten die voor verbetering vatbaar zijn. Ten eerste is feedback tussen de verschillende stappen iets wat moet worden toegevoegd. Daarnaast ontbreekt er een evaluatiefase. Tijdens de laatste stap, *control*, worden er activiteitschema's gemaakt en personen aangewezen die verantwoordelijk zijn voor deze activiteiten. Echter hoe men het geheel gaat monitoren en evalueren blijft buiten beschouwing. Omdat in hoofdstuk vijf AIC in combinatie met LFA werd toegepast kon dit worden opgevangen dus wellicht is dit ook een mogelijkheid voor toekomstige projecten.

### 6.2.5 Integrated Systems for Knowledge Management

De laatste benadering die in dit rapport beschreven werd is *Integrated Systems for Knowledge Management* (ISKM). Het is een relatief onbekende benadering die in tegenstelling tot de andere vier niet ter sprake komt in de ‘*sourcebooks on participation*’ van de World Bank en de Inter-American Development Bank. ISKM gaat uit van twee basisprincipes: het combineren van kennis van de lokale gemeenschap met die van experts en het creëren van een cyclisch proces met veel mogelijkheden voor feedback. Dit zijn dan ook gelijk de twee sterke punten van ISKM. Een aantal van eerder besproken benaderingen concentreert zich op de plaatselijke bewoners en besteedt niet genoeg aandacht aan terugkoppelingsmechanismen, maar ISKM benadrukt het belang allebei deze zaken.

Eén van de minpunten van de benadering is dat het onduidelijk blijft hoe de diverse stappen moeten worden uitgevoerd. Omdat er nog weinig praktijkervaring is opgedaan met ISKM is dit ook niet uit de literatuur op te maken. Zelfs het stellen van vragen aan één van de personen achter de benadering, Will Allen, leverde weinig nieuwe inzichten op. Hij stuurde wel een paper op over PRA, dus wellicht is het de bedoeling dat technieken toebehorend aan PRA worden gebruikt bij ISKM. Het één en ander leidde in dit onderzoek tot het besluit deze benadering niet toe te passen op het wetlandsproject in Pakistan. Wel zijn de twee basis principes van combinatie van lokale kennis met kennis van experts en constante feedback op verschillende plaatsen verwerkt in het herontwerp.

### 6.3 Tot slot

De vijf benaderingen besproken in deze studie maken deel uit van een groot scala aan benaderingswijzen. In de World Bank Participation Sourcebook is in bijlage één een opsomming te vinden waarin naast een aantal van de hier besproken ook andere benaderingen genoemd staan. Allen hebben ze hun plus- en minpunten en omdat improvisatie een belangrijk element vormt van het begrip participatie luidt de conclusie van dit onderzoek dan ook dat de benaderingen flexibel moeten worden ingezet. Door in mindere mate te concentreren op het gebruik van één bepaalde benadering en meer oog te hebben voor het doel van een project en belangrijke aspecten waar een goed participatief projectontwerp aan moet voldoen, kunnen daarvoor geschikte elementen van verschillende benaderingen gecombineerd worden om zo het meest duurzame resultaat te behalen.

## Literatuur

- Allen, W.J. ISKM *Integrated Systems for Knowledge Management*,  
 Homepage.wysiwyg://66/http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/iskm.html
- Allen, W.J. Bosch, O.J.H. (1996). *Shared Experiences: the Basis for a Cooperative Approach to Identifying and Implementing more Sustainable Land Management Practices*, Manaaki Whenua-Landcare Research, Lincoln Nieuw Zeeland.  
<http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/share.html>
- Allen, W.J. Bosch, O.J.H. Gibson, R.G. (1995c). *Farmers and Scientists Working Together to Achieve more Sustainable Land Management*, Manaaki Whenua-Landcare Research, Lincoln, Nieuw Zeeland. <http://www.landcare.cri.nz/science/kip/index.shtml?afres>
- Alsop, R. (1998). *Coalitions and the Organisation of Multiple-Stakeholder Action: A Case Study of Agricultural Research and Extension in Rajasthan, India*, Environment and production Technology Division (IFPRI), Washington.
- Chambers R. (1997). *Whose Reality Counts? Putting the First Last*, Intermediate Technology Publications, Londen.
- Department for International Development (DFID). *Guidance on the Project Framework for Economic and Social Research Projects*, Department for International Development, Londen.  
[http://www.dfid.gov.uk/public/working/pdf/escor\\_guide.pdf](http://www.dfid.gov.uk/public/working/pdf/escor_guide.pdf)
- Grimble, R. Chan M-K. (1995). *Stakeholder Analysis for Natural Resource Management in Developing Countries*, Natural Resources Forum 19 (2): 113-124.
- Grimble, R. Chan, M-K. Aglionby, J. Quan, J. (1995). *Trees and Trade-offs: A Stakeholder Approach to Natural Resource Management*, IIED: Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods Programme, Gatekeeper series SA52, Londen.
- Hatzius, T. *Institutional Analysis for Sustainable Development and Natural Resources Management: Towards a Conceptual Framework for Participatory Policy Analysis and Action Research*, Diskussionsschriften der Forschungstelle für Internationale Wirtschafts- und Agrarentwicklung eV (FIA), Nr. 55, Heidelberg.  
<http://www.rzuser.uni-heidelberg.de/~t08/DISKUS55.htm>
- Institute of Development Studies (1996). *The Power of Participation*, IDS Policy Briefing Issue 7, Sussex.. <http://www.ids.ac.uk/ids/publicat/briefs/brief7.html>
- Inter-American Development Bank. *Resource Book on Participation*, Inter-American Development Bank, Washington. <http://www.iadb.org/ENGLISH/POLICIES/participate/index.htm>
- Jackson, B. (1997). *Designing Projects and Project Evaluations Using the Logical Framework Approach*, IUCN Monitoring and Evaluation Initiative, Gland Zwitserland.  
<http://iucn.org/themes/eval/english/lfa.htm>
- Lee-Smith, D. *Community-Based Indicators for Sustainable Development*, IUCN Monitoring and Evaluation Initiative, Gland Zwitserland. <http://iucn.org/themes/eval/english/comm.htm>
- MacArthur, J. (1997). *Stakeholder Analysis in Project Planning: Origins, Application and Refinements of the Method*, Project Appraisal 12(4): 251-265.
- MacNeil, D.J. *The AIC Process: Generating Shared Visions for Community Development*, Center for International Education. <http://www.erols.com/aic/Papers/thai-McNeale.htm>
- MetaMetrics (1996). *Logical Framework*, Metametrics, Washington.  
<http://www.metametrics.com/logframe.html>

- Overseas Development Administration (ODA) (1995b). *Guidance Note on How to do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes*, Social Development Department, Londen.  
<http://carryon.oneworld.org/euforic/gb/stake1.htm>
- Organizing for Development, an International Institute (ODII). *The AIC Process, The Background*, ODII, Washington. <http://www.erols.com/aic/aic-process.html>
- Sato, T. Smith, W.E. The New Development Paradigm: *Organizing for Implementation*.  
<http://www.erols.com/aic/Papers/NDP-cpt5.htm>
- Smith, W.E. 1998. *Wholeness, a Theme for the New Generation of Systems Application*.  
<http://erols.com/aic/Papers/ack-rev2.htm>
- United Nations Development Programme (UNDP) 1998. *Empowering People, a Guide to Participation*, Civil Society Organizations and Participation Programme, New York.  
<http://www.undp.org/csopp/paguide.htm>
- Werff, P E van der, 1998. *Stakeholder Approach*, Instituut voor Milieuvraagstukken, Amsterdam.
- World Bank 1995. *The World Bank Participation Sourcebook*, World Bank, Washington.  
<http://www.worldbank.org/html/edi/sourcebook>
- World Wide Fund for Nature (WWF). *Community Based Planning for Wetland Conservation*.  
<http://www.panda.org/resources/publications/water/pakpra>